

KATA PENGANTAR

Lobby dan negosiasi selalu kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari. Lobby merupakan pendekatan yang paling efektif untuk mengatasi segala konflik atau perbedaan kepentingan.

Apa kegiatan yang anda lakukan pasti menyangkut penawaran kepada orang lain. Mungkin dengan pendekatan terlebih dahulu. Jika pendekatan yang anda lakukan mulai ditanggapi secara serius, tahap selanjutnya dengan menegosiasikan sebagai jalan untuk mencapai kesepakatan. Buku ini disusun mempunyai tujuan untuk mempermudah mahasiswa dalam mempelajari memahami lobby yang secara umum maupun baik secara teori maupun praktis.

Kegiatan Public Relations terkait erat menjalin komunikasi dan relasi dengan banyak pihak dalam mencapai tujuan bersama, untuk itu diatur dalam kode etik profesi kehumasan berkaitan dengan normative etik bersifat mengikat, terkait dengan kewajiban pada diri sendiri, kewajiban terhadap Media Massa, perilaku terhadap atasan/klien yang dilayani, serta perilaku terhadap rekan seprofesi.

Semoga buku ini membawa manfaat bagi mahasiswa dalam menambah pengetahuan tentang etika Profesi Public Relations.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I ETIKA, NORMA-NORMA, KAIDAH, DAN ETIKET	1
BAB II ETIKA PROFESI	23
BAB III APLIKASI KODE ETIK PROFESI HUMAS	45
BAB IV ETIKA HUMAS PEMERINTAH DAN BUMN	86
BAB V NILAI DAN NORMA.....	103
BAB VI HAK DAN KEWAJIBAN	148
BAB VII MENJADI MANUSIA YANG BAIK.....	163

**ETIKA
PROFESI PUBLIC
RELATIONS**

TENTANG PENULIS I

Saifudin Zuhri lahir di Kudus 1970. Kariernya di bidang Agama Islam (Al'Quran) dan bidang penyiaran dan penyuluhan Agama Islam pada Semester IV IAIN Sunan Ampel Surabaya. Saat yang sama menjadi pengurus TPA Al Magfiroh 1989 sampai dengan 1991 dan sebagai penumpang kehidupan untuk menyelesaikan Studi Sarjana

Mendapatkan gelar Sarjana (S1) tahun 1993 dari IAIN Sunan Ampel Surabaya dibidang dakwah / PPAI (Penyiaran dan Penyuluhan Agama Islam). Tahun 1994 diterima sebagai Dosen UPN di FIA Jurusan Komunikasi. Jabatan Struktural pada tahun 1996 sebagai Staf PD III, tahun 1997 sampai dengan 2000 Kasub Kap Ruma. Tahun 2001 melanjutkan studi S2 di UNS Solo dan mendapatkan gelar tahun 2003 dan kembali ke UPN menjadi Dosen di bidang Ilmu Komunikasi

Tahun 2007 sampai saat ini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Komunikasi di UPN di Jawa Timur.

BAB 1

PENGERTIAN NEGOSIASI

A. Pengertian atau definisi dari lobbying negosiasi

Pengertian lobi (lobbying) menurut kamus Webster, lobby berarti melakukan aktivitas yang bertujuan mempengaruhi pegawai umum dan khususnya anggota legislatif dalam pembuatan peraturan.

Menurut Advance English & ndash, Indonesia Dictionary, Lobby atau lobbying berarti orang atau kelompok yang mencari muka untuk mempengaruhi anggota parlemen. Sedangkan lobbyist berarti orang yang mencoba mempengaruhi pembuat undang-undang.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, melobi ialah melakukan pendekatan secara tidak resmi, sedangkan pelobian adalah bentuk partisipasi politik yang mencakup usaha individu atau kelompok untuk menghubungi para pejabat pemerintah atau pimpinan politik dengan tujuan mempengaruhi keputusan atau masalah yang dapat menguntungkan sejumlah orang.

Negosiasi merupakan kosakata yang sudah sering kita dengar. Negosiasi merupakan proses penting yang sering sekali kita lakukan dalam hidup dan sering pula kita tidak sadar kalau kita tengah melakukan negosiasi. Untuk itu, perlu terlebih dahulu dijelaskan mengenai apa pengertian dari negosiasi berdasarkan kamus hukum dan beberapa pendapat dahulu, sbb :

Pengertian negosiasi menurut ensiklopedi online wikipedia

Negotiation is the process whereby interested parties resolve disputes, agree upon courses of action bargain for individual or collective advantage, and/or attempt to craft outcomes which serve

their mutual interests. It is usually regarded as a form of alternative dispute resolution.

Negosiasi menurut kamus hukum Black's Law

A consensual bargaining process in which the parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially dispute matter. Negotiation usu involves complete autonomy for the parties involved, without the intervention of third parties.

Negosiasi menurut Jaqualline M. Nolan – Haley

Negotiation may be generally defined as a consensual bargaining process in which parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially disputed matter.

Negosiasi dapat diartikan secara umum sebagai konsensual dari proses penawaran antara para pihak untuk mencapai suatu kesepakatan tentang suatu sengketa atau sesuatu hal yang berpotensi menjadi sengketa.

Negosiasi menurut Suyud Margono

Proses konsensus yang digunakan para pihak untuk memperoleh kesepakatan diantara mereka.

Menurut H. Priyatna Abdurrasyi

Suatu cara dimana individu berkomunikasi satu sama lain mengatur hubungan mereka dalam bisnis dan kehidupan sehari-harinya, atau proses yang dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan kita ketika ada pihak lain yang menguasai apa yang kita inginkan.

Berdasarkan pengertian sebelumnya, negosiasi dipahami sebuah proses dimana para pihak ingin menyelesaikan permasalahan, melakukan suatu persetujuan untuk melakukan suatu perbuatan, melakukan penawaran untuk mendapatkan suatu keuntungan tertentu, dan atau berusaha menyelesaikan permasalahan untuk keuntungan

bersama (win-win solution). Negosiasi biasa dikenal sebagai salah satu bentuk alternative dispute resolution.

Dengan demikian secara sederhana disimpulkan negosiasi adalah suatu cara bagi dua atau lebih pihak yang berbeda kepentingan baik itu berupa pendapat, pendirian, maksud atau tujuan dalam mencari kesepakatan dengan cara mempertemukan penawaran dan permintaan dari masing-masing pihak sehingga tercapai suatu kesepakatan atau kesepakatan kepentingan baik itu berupa pendapat, pendirian, maksud atau tujuan.

Negosiasi (negotiation) dalam arti harfiah adalah negosiasi atau perundingan. Negosiasi adalah komunikasi timbal balik yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki dua arti, yaitu :

1. Proses tawar menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak yang lain.
2. Penyelesaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Secara ringkas dapat suatu proses perundingan antara para pihak yang berselisih atau berbeda pendapat tentang suatu permasalahan.

Esensi lobi dan negosiasi walaupun bentuknya berbeda, namun mempunyai tujuan yang sama, yaitu untuk mencapai sesuatu target (objective) tertentu. Lobi-lobi atau negosiasi harus diperankan oleh pelobi (lobyist) yang mahir dan mempunyai kemampuan berkomunikasi yang tinggi (komuniabilitas). Hanya saja merupakan suatu proses resmi atau formal.

Negosiasi atau dapat pula dikatakan sebagai awal dari suatu proses negosiasi. Lobi sebagai awal negosiasi dewasa ini upaya lobi

melobi bukan lagi monopoli dunia politik dan diplomasi, tetapi juga banyak dilakukan para pelaku bisnis, selebritis dan pihak-pihak lain termasuk PNS rendahan. Istilah “Lobi” yang berarti teras suatu bangunan atau hotel-hotel yang dijadikan sebagai tempat duduk tamu-tamu. Sambil duduk-duduk dan bertemu secara santai, secara berbincang-bincang untuk membicarakan sesuatu mulai dari hal yang ringan-ringan sampai kepada masalah politik dan pemerintahan dalam negeri bahkan luar negeri, baik dalam rangka pendekatan awal, sebelum pelaksanaan negosiasi maupun secara berdiri sendiri untuk kepentingan lobi itu sendiri. Biasanya lobi-lobi dilakukan sebagai pendekatan dalam rangka merancang sesuatu perundingan. Apabila lobi berjalan mulus diyakini akan menghasilkan perundingan yang sukses.

B. Lobbying Negosiasi sebagai Suatu Fungsi dan Sarana

Istilah negosiasi berawal dari dunia diplomasi yaitu dunia yang digeluti oleh para diplomat (Dubes, Duta, Kuasa, Konsul, dll) dalam melakukan kegiatan sesuai kepentingan negaranya di negara mana mereka bertugas. Jadi negosiasi adalah merupakan salah satu fungsi utama dari para diplomat. Oleh karena itu, dalam pergaulan internasional hampir setiap negara menempatkan diplomatnya di negara sahabat. Meskipun istilah dan praktik negosiasi berawal dari dunia diplomasi namun dewasa ini sudah menjadi sarana pada berbagai aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, baik dalam dimensi eksternal maupun dimensi domestik. Kata kunci negosiasi seperti :

- a. Negosiasi diplomatik
- b. Negosiasi perdagangan internasional (bilateral maupun multilateral)
- c. Negosiasi global (seperti negosiasi sengketa utara dan selatan)
- d. Negosiasi antara buruh dan majikan
- e. Negosiasi antara penjual dan pembeli
- f. Negosiasi antara dua korporasi yang ingin melakukan merger atau aliansi strategi
- g. Negosiasi pembentukan joint venture
- h. Negosiasi mengenai investasi langsung
- i. Negosiasi pilkada
- j. Negosiasi pemenang tender, dsb.

Beberapa cara untuk melakukan lobi baik yang legal maupun ilegal, secara terbuka maupun tertutup/rahasia, secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh : upaya penyuapan dapat dikategorikan sebagai lobi secara langsung, tertutup dan ilegal. Lobi semacam ini jelas melanggar hukum arena bersifat tertutup rahasia, agak sulit untuk membuktikannya (contoh kasus-kasus lobi pemenang tender pendekatan gula-gula/wanita seperti yang diberitakan di media massa).

C. Faktor Lobbying Negotiation

Untuk mendukung terciptanya negosiasi efektif, terdapat 4 faktor budaya yang harus diperhatikan. Keempat faktor ini mempengaruhi negosiasi di mana saja karenanya perlu dijadikan pedoman dalam mempersiapkan negosiasi antar budaya. Keempat faktor tersebut meliputi identifikasi pemanfaatan waktu,

individualisme versus kekuatan kelompok, pola komunikasi dan derajat kepentingan formalitas dan confirmity bagi suatu pihak.

Keempat faktor ini perlu dipahami secara mendalam karena mempengaruhi aspek-aspek utama dalam proses negosiasi, antara lain mempengaruhi pace dari proses negosiasi, mempengaruhi pemilihan strategi negosiasi yang akan digunakan dan mendukung upaya terbentuk hubungan yang harmonis, rasa percaya, keterikatan emosi dan sensitivitas.

Selain itu, keempat faktor tersebut juga membantu dalam mengidentifikasi pola pengambilan keputusan, memahami alur pikir lawan running dan memberikan kontribusi cukup besar dalam hal pemahaman hal-hal yang berkaitan dengan kontrak dan administrasi.

D. Manfaat Lobbying Negotiation

Lobbying Negotiation pada dasarnya merupakan usaha-usaha yang dilaksanakan untuk dapat mempengaruhi pihak-pihak tertentu dengan tujuan memperoleh hasil yang favorable. Favorable disini tidak berarti selalu harus mencapai sasaran yang diinginkan atau selalu menguntungkan, akan tetapi lebih pada pembentukan sudut pandang positif terhadap topik lobbying dari kacamata pandang pihak-pihak yang menjadi sasaran atau target lobbying yang selanjutnya secara berantai diharapkan memberikan dampak positif pula bagi pencapaian tujuan kita. Jadi sebenarnya lobbying mempengaruhi target yang dilobi agar mempunyai sikap yang positif.

Sebelum melakukan lobbying negotiation, sebaiknya mengumpulkan dan menganalisa informasi yang kemudian

dimanfaatkan untuk menentukan strategi lobbying negotiation. Harus diingat bahwa penentuan strategi lobbying negotiation harus didesain secara khusus untuk setiap target lobbying. Selanjutnya, dilakukan pengembangan desain lobbying negotiation yang mencakup kontak, pemilihan tempat, format isi dan aktivitas follow up yang harus dilaksanakan untuk mendukung kelancaran jalannya lobbying negotiation.

Setiap aktivitas lobbying negotiation. Mengandung dua hal, yaitu bagaimana mengadakan kontak dan menanamkan pengaruh. Keterampilan lobbying negotiation. Adalah kemampuan kita dalam mengolah kedua hal tersebut dalam suatu bentuk kesatuan yang utuh dan tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tapi juga jangka panjang.

Setiap aktivitas lobbying negotiation. Selalu didahului, disertai dan diakhiri oleh adanya kontak, baik untuk lobbying formal maupun informal. Selanjutnya dalam setiap aktivitas lobbying negotiation baik yang ditujukan untuk individu, organisasi atau untuk kombinasi antara individu dan kelompok tertentu selalu terkandung tujuan yang sama, yaitu untuk menciptakan “pengaruh” positif melalui berbagai strategi dan taktik yang diterapkan.

Dalam menghadapi situasi bisnis dimana kecepatan dan ketepatan menjadi kata kunci kesuksesan, kejelian untuk dapat menangkap momen yang tepat untuk melakukan lobbying menjadi semakin penting. Lobbying negotiation tidak hanya dilakukan apabila program tersebut sudah direncanakan, tetapi dapat juga terjadi dalam suasana kebetulan, yaitu apabila kita melihat munculnya kesempatan lobbying negotiation dalam suatu acara atau aktivitas tertentu.

Merencanakan dan melaksanakan lobbying negotiation juga harus memperhatikan apakah target lobbying sudah dikenal dengan baik, atau belum dikenal sama sekali. Kita juga harus memahami reputasi target lobbying dikalangan masyarakat dan pola pembinaan hubungan praktis yang harus diikuti. Disamping itu kita harus memahami berbagai hal yang berkaitan dengan target lobbying, seperti misanya kebiasaan dan fokus serta kecenderungan pemikiran target lobbying karena hal ini sangat membantu dalam membina komunikasi efektif dalam proses lobbying negotiation.

Dalam buku *Teach Yourself Negotiating*, karangan Phil Baguley, dijelaskan tentang definisi NEGOSIASI yaitu suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.

BAB II

LANGKAH-LANGKAH BERNegosiasi

A. Persiapan

Langkah pertama dalam melakukan negosiasi adalah persiapan. Persiapan yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi. Yang pertama harus kita lakukan dalam langkah persiapan adalah menentukan secara jelas apa yang ingin kita capai dalam negosiasi. Tujuan ini harus jelas dan terukur sehingga kita bisa membangun ruang untuk bernegosiasi. Tanpa tujuan yang terukur, kita tidak memiliki pegangan untuk melakukan tawar menawar atau berkompromi dengan pihak lainnya.

Hal kedua dalam persiapan negosiasi adalah kesiapan mental kita. Usahakan kita dalam kondisi relaks dan tidak tegang. Cara yang paling mudah adalah dengan melakukan relaksasi. Bagi kita yang menguasai teknik pemrograman kembali bawah sadar kita dapat melakukan latihan negosiasi dalam pikiran bawah sadar kita, sehingga setelah melakukannya berkali-kali secara mental, kita menjadi lebih siap dan percaya diri.

B. Pembukaan

Mengawali sebuah negosiasi tidaklah semudah yang kita bayangkan. Kita harus mampu menciptakan atmosfir atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi yang baik dan benar kita perlu memiliki rasa

percaya diri, ketenangan dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi. Ada tiga sikap yang perlu kita kembangkan dalam mengawali negosiasi yaitu pleasant (menyenangkan), assertive (tegas tidak plin plan), dan firm (teguh dalam pendirian). Senyum juga salah satu hal yang kita perlukan dalam mengawali sebuah negosiasi, sehingga hal tersebut akan memberikan perasaan nyaman dan terbuka bagi kedua pihak. Berikut ada beberapa tahapan dalam mengawali sebuah negosiasi :

- a. Jangan memegang apa pun di tangan kanan anda ketika memasuki ruangan negosiasi
- b. Ulurkan tangan untuk berjabat tangan terlebih dahulu
- c. Jabat tangan dengan tegas dan singkat
- d. Berikan senyum dan katakan sesuatu yang pas untuk mengawali pembicaraan

Selanjutnya dalam pembicaraan awal, mulailah dengan membangun common ground, yaitu sesuatu yang menjadi kesamaan antar kedua pihak dan dapat dijadikan landasan bahwa pada dasarnya selain memiliki perbedaan, kedua pihak memiliki beberapa kesamaan yang dapat dijadikan dasar untuk membangun rasa percaya.

C. Memulai Proses Negosiasi

Langkah pertama dalam memulai proses negosiasi adalah menyampaikan (proposing) apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Yang perlu diperhatikan dalam proses penyampaian tujuan kita tersebut adalah :

- a. Tunggu saat yang tepat bagi kedua pihak untuk memulai pembicaraan pada materi pokok negosiasi

- b. Sampaikan pokok-pokok keinginan atau tuntutan pihak anda secara jelas, singkat dan penuh percaya diri
- c. Tekankan bahwa anda atau organisasi anda berkeinginan untuk mencapai suatu kesepakatan dengan merea
- d. Sediakan ruang untuk manuver atau tawar menawar dalam negosiasi dan jangan membuat hanya dua pilihan ya dan tidak.
- e. Sampaikan bahwa “jika mereka memberi anda ini akan memberi mereka itu – if you;ll give us this, we’ll give you that”. Sehingga mereka mengerti dengan jelas apa yang harus merea berikan sebagai kompensasi dari apa yang akan kita berikan.
- f. Hal kedua dalam tahap permulaan proses negosiasi adalah mendengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain. Mendengar dengan efektif memerlukan kebiasaan dan teknik-teknik tertentu. Seperti misalnya bagaimana mengartikan gerakan tubuh dan ekspresi wajah pembicara. Usahakan selalu membangun kontak mata dengan pembicara dan kita berada dalam kondisi yang relaks namun penuh perhatian.

D. Zona Tawar Menawar (The Bargaining Zone)

Dalam proses inti dari negosiasi yaitu proses tawar menawar, kita perlu mengetahui apa itu The Bargaining Zone, yaitu suatu wilayah ruang yang dibatasi oleh harga penawaran pihak penjual dan tawaran awal oleh pembeli. Diantara kedua titik tersebut terdapat buyers rideal Offer. Kesepakatan kedua belah pihak yang paling baik adalah terjun dalam wilayah yang disebt final offer zone yang dibatasi oleh seller’s realistic proce.

Biasanya kesepakatan terjadi ketika terdapat suatu overlap antara pembeli dan penjual dalam wilayah final offer zone.

Membangun Kesepakatan

Bobot terakhir dalam proses negosiasi adalah membangun kesepakatan dan menutup negosiasi. Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan telah dicapai dan kedua pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya. Yang perlu kita ketahui dalam negosiasi tidak akan pernah tercapai kesepakatan kalau sejak awal masing-masing atau salah satu pihak tidak memiliki niat untuk mencapai kesepakatan. Kesepakatan harus dibangun dari keinginan atau niat dari kedua pihak, sehingga kita tidak bertepuk sebelah tangan.

Karena itu penting sekali dalam awal-awal negosiasi kita memahami dan mengetahui sikap dari pihak lain, melalui apa yang disampaikan secara lisan, bahasa gerak tubuh maupun ekspresi wajah. Karena jika sejak awal salah satu pihak ada yang tidak memiliki niat atau keinginan untuk mencapai kesepakatan, maka hal tersebut berarti membuang waktu dan energi kita. Untuk itu perlu dicari jalan lain, seperti misalnya conciliation, mediation dan arbitration melalui pihak ketiga.

Demikian sekilas mengenai negosiasi yang tentunya masih banyak hal lain yang tidak bisa dikupas dalam artikel pendek. Setiap kita adalah negosiator dan kita melakukannya setiap saat. Selain itu negosiasi memerlukan karakter (Artinya menggunakan seluruh hati dan pikiran kita), memerlukan penguasaan metoda ataupun teknik-tekniknya dan

memerlukan kebiasaan dalam membangun perilaku bernegosiasi yang baik dan benar.

Kemampuan bernegosiasi mutlak dimiliki oleh setiap individu, termasuk bagi para eksekutif HR (Human Resources). Negosiasi yang baik adalah menghasilkan kesepakatan yang sama-sama bermanfaat bagi kedua belah pihak. Untuk sukses dalam melakukan negosiasi anda harus melakukan sejumlah langkah persiapan. Berikut ini adalah 9 langkah persiapan sebelum memulai proses negosiasi dengan karyawan, bos, rekan kerja, pemasok, konsultan, rekan bisnis, dan sebagainya..

1. Definisikan lebih dahulu hasil yang Anda inginkan dan pihak lawan peroleh

Jangan pernah mulai melakukan negosiasi tanpa pertama kali menyatakan kepada diri Anda, "Apa hasil yang bagus buat diri saya ? Apa yang saya butuhkan, dan bagaimana saya memprioritasannya?" Cobalah mengajukan pertanyaan yang sama terhadap perspektif pihak lawan.

Tanpa memahami kepentingan diri anda dan pihak lain, anda tidak bisa menentukan hasil negosiasi yang baik bagi diri anda ataupun pihak lain. Kesulitan bisa saja terjadi. Untuk mengetahui hasil yang diinginkan pihak lain tersebut, terutama jika orang itu menyembunyikannya. Dialog selama proses negosiasi seringkali bisa menangkap kepentingan kedua belah pihak, kendatipun tidak selalu khususnya dalam negosiasi win-lose. Bilamana anda tetap saja kesulitan mengetahui kepentingan pihak lain, gunakan setiap peluang komunikasi untuk "mengira-ngira"-nya.

2. Identifikasi peluang penciptaan nilai potensial

Dalam proses negosiasi ada konsep yang disebut dengan BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) alias alternative terbaik dari kesepakatan negosiasi. Konsep ini di kembangkan oleh Roger Fisher dan William Ury, yang merujuk pad atindakan yang harus diambil jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan. Sekali memahami apa hasil yang diinginkan dari proses negosiasi, anda bisa mengidentifikasi wilayah kesepakatan, peluang untuk berkompromi dan cara-cara untuk membuat pertukaran terbaik. Sebagai contoh jika Anda bernegosiasi tentang jam kerja seseorang karyawan yang menginginkan keseimbangan waktu kerja dengan kehidupan keluarga, maka sebagai orang HR anda seharusnya mempersiapkan diri dengan alternatif yang memungkinkan kedua belah pihak – kalau tida seluruhnya- dengan tujuan mereka.

3. Identifikasi kemungkinan akibat gagalnya negodiasi dan harga yang mungkin untuk dibayar.

Untuk mempersiapkan diri bernegosiasi, anda harus menentukan alternatif terbaik jika terjadi kegagalan, baik alternatif sisi anda maupun pihak lain. Dengan memahami seluruh pilihan alternatif, maka persiapan negosiasi bisa difokuskan pada hal itu.

4. Meningkatkan kualitas alternatif tersebut

Setiap upaya untuk meningkatkan kualitas alternatif terbaik dalam setiap negosiasi akan menaikkan posisi tawar anda. Dalam kasus diatas, anda bisa saja meningkatkan alternatif terbaik tersebut dengan mempersiapkan diri untuk bertemu dengan klien. Caranya ? anda bisa mengidentifikasi orang lain yang mau menggantikan posisinya bila yang bersangkutan terlalu sulit diajak berunding. Posisi tawar terkuat dari stella adalah

perannya yang penting untuk memuliskan gerak kerja unit tersebut. Seali ia bisa digantikan, maka kekuatan itu akan kehilangan tenaga.

5. Antisipasi isu-isu terkait dengan otoritas

Dalam negosiasi, harus benar-benar diyakinkan bahwa mitra anda dalam bernegosiasi memiliki otoritas penuh untu membuat sebuah kesepakatan. Sebagai profesional HR barangkali anda harus berhadapan dengan sejumlah situasi begosiasi dimana sulit sekali memastikan apakah kita sedang berhadapan dengan pengambil keputusan sesungguhnya atau tidak. Sebagai contoh, anda bertugas untuk menjamin kontrak dengan sebuah perusahaan besar yang menyediakan manajemen manfaat (benefit) atau jasa training, ornag yang dikirim perusahaan untuk berbicara dengan anda mungkin bukan pengambil keputusan final.

Dalam kasus seperti ini, usahakan untu mengetahui siapa sebenarnya pengambil keputusan sebenarnya. Jangan ragu untuk menanyakan "Siapa yang mengambil keputusan terakhir". Bilamana orang dimaksud selama ini tidak aktif berpartisipasi dalam negosiasi, usulkan agar orang tersebut iut dalam negosiasi dengan cara yang sopan. Kalau orang tersebut ikut dalam diskusi, pastian bahwa ia terlibat penuh. Ini sangat berguna untu menghilangkan kesalahpahaman dan menghemat waktu.

Juga, cobalah ketahui bagaimana piha yang satu mengambil keputusan. Apakah keputusan dibuat individu, sebuah tim, atau komite ? apakah keputusan harus disebarluaskan terlebih dahulu ke dalam organisasi untuk satu atau dua minggu ? Jangan pernah malu bertanya secara tegas,

Seperti apakah proses pengambilan keputusan biasanya dilakukan untuk hal semacam ini ?

Pada praktiknya anda tidak mungkin selalu bisa bernegosiasi dengan individu (atau komite) yang memiliki otoritas final. Bahan negosiasi yang dilakukan presiden sekalipun yang sering dianggap orang paling kuat sekalipun – harus memperoleh persetujuan dari DPR. Dalam kasus semacam ini, pahami posisi tawar negosiator dalam segala konstelasinya. Bisa saja individu negosiator bebas mendiskusikan kepentingan perusahaannya dan mengeksplorasikan opsi kreatif.

6. Pelajari apa saja yang bisa tentang pihak lain

Negosiasi merupakan aktivitas antar individu. Para negosiator tangguh akan selalu berusaha mempelajari apa saja tentang pihak lain. Siapa sebenarnya orang itu ? apakah ia negosiator berpengalaman atau pemula ? apakah mereka tergolong agresif atau tidak mau berkonflik ? dan yang paling penting, apa yang ingin dicapai dari negosiasi ini dan berapa penting negosiasi terhadap bisnis mereka ?

Bila anda bernegosiasi dengan individu perorangan – pencari kerja, karyawan, eksekutif perusahaan, bos anda atau seseorang konsultan – langkah persiapan semacam ini juga perlu anda lakukan. Untuk menempatkan posisi anda sangat kuat dalam negosiasi, anda tetap perlu mengantisipasi kepentingan, tujuan, perhatian dan harapan pihak lain. Isu ini sama pentingnya dengan isu soal otoritas di atas. Semakin anda tahu orang itu, semakin baik kemampuan anda mewujudkan kesepakatan yang memenuhi harapan kedua belah pihak.

7. Membangun fleksibilitas ke dalam proses

Layaknya banyak bagian dari kehidupan, negosiasi tidak selalu berlangsung sesuai perkiraan atau mengikuti garis linear. Kadangkala hubungan yang dibangun menjadi rusak. Perkembangan yang tidak bisa diantisipasi bisa menyebabkan satu pihak menarik diri atau membekukan pembicaraan. Temuan terhadap peluang baru bisa mendorong pihak lain untuk bersikap lebih keras dalam negosiasi. Perkembangan semacam itu bermakna, kedua pihak harus mempersiapkan diri untuk terus maju tanpa adanya peta jalan yang jelas. Mereka harus melatih diri bersabar, karena banyak negosiasi baru rampung setelah rangkaian proses maju mundur.

8. Menyusun standard dan kriteria yang adil

Pada setiap negosiasi, kedua pihak harus yakin bahwa setiap persetujuan yang dicapai bersifat adil dan masuk akal. Kalau para pihak berharap untuk terus memiliki hubungan, hal semacam itu semakin penting.

Dalam banyak industri, negosiator bisa menggunakan kriteria objektif untuk mengatakan apa yang adil dan masuk akal itu. Karena begitu banyak kriteria adil dan masuk akal tersebut, maka anda perlu (1) meriset kriteria terbaik yang diterapkan, (2) memperlihatkan bahwa kriteria yang lebih anda sukai itu juga lebih relevan, (3) menggambarkan kenapa kriteria yang kurang disukai itu juga kurang relevan. Sepanjang anda mampu meyakinkan kriteria tertentu itu adil dan masuk akal, maka pihak lain akan sulit menolak upaya menerima standar dimaksud.

9. Hentikan proses negosiasi bila anda tidak suka

Pernahkan merasa ide anda diabaikan sepanjang rapat atau negosiasi formal ? kebanyakan negosiator pernah merasakan hal

ini – khususnya jika ia merasa pihak lawan memiliki kekuasaan lebih. Bila menghadapi masalah seperti ini, ambil langkah untuk mengubah proses negosiasi. Lebih banyaklah mendengarkan bagaimana isu itu diterima pihak lain. Agenda negosiasi, persiapan sebelum negosiasi, dan urutan di mana ide atau orang lain di dengar, semuanya ini mempengaruhi penerimaan opini dari pihak lain.

Bila anda pernah melakukan negosiasi penyelesaian konflik secara internasional, barangkali anda sering melihat para diplomat ulung tidak langsung masuk ke isu sentral. Mereka menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk meyakinkan di mana tempat pertemuan diadakan, siapa saja yang berpartisipasi, dan bahkan seperti apakah bentuk meja perundingan.

1. Kata Kunci Negosiasi :

Negosiasi (negotiation) dalam arti harfiah adalah negosiasi atau perundingan. Negosiasi adalah komunikasi timbal bali yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama.

2. Persiapan Negosiasi

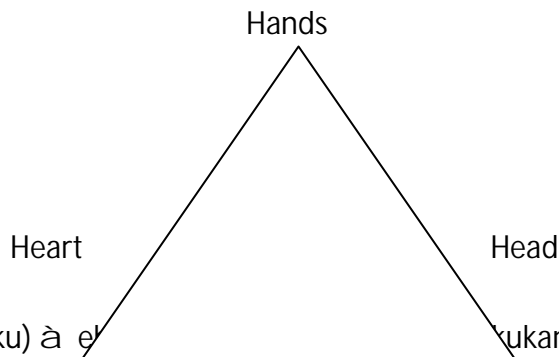
Setelah memastikan persoalan yang dapat anda negosiasikan, maka selanjutnya adalah menentukan apa yang anda ingin capai dan dengan siapa, pada setiap tahap negosiasi. Kenalilah tujuan-tujuan anda, faktor yang sangat penting, dan hal-hal yang dapat anda relakan dalam kondisi tertentu. Hanya setelah anda menentukan sasaran anda, maka dapat dimulai mempersiapkan negosiasi. Dengan waktu yang anda miliki, usahakanlah untuk mengetahui sebanyak-banyaknya tentang pihak lain :

- Apakah ia independen atau bagian dari suatu tim ?

- Apakah ia memiliki wewenang untuk membuat keputusan tanpa harus mengadakan rujukan balik ?
- Jenis orang seperti apakah ia ?
- Bagaimana tingkat pengalamannya sebagai seorang negosiator ?
- Jenis pendekatan apa yang mungkin digunakan untuk mencapai hasil terbaik ?
- Apakah kepentingan-kepentingannya dan dengan urutan prioritas yang bagaimana ?
- Perilaku seperti apa yang dapat anda harapkan dari orang tersebut ?

E. Model Lobbying

Salah satu bentuk lobbying adalah Negotiation Triangle, yaitu :



Keterangan :

Hands (perilaku) à elemen yang digunakan untuk bernegosiasi.

Heart à berhubungan dengan karakter, karakter yang mendasari kemampuan bernegosiasi, dapat bisa seseorang yang memiliki berbagai karakter.

Head (metode) à harus mengerti bagaimana metode untuk menghadapi seseorang tersebut.

Terdapat tiga bentuk lobbying :

- a. Lobi tradisional à dengan menggunakan pelobi untuk mendekati pengambilan keputusan
- b. Lobi akar rumput à dengan menggunakan masyarakat untuk mempengaruhi pengambilan keputusan
- c. Lobi political action comitee à merupakan komite yang dibentuk oleh perusahaan besar untuk mewakili duduk di pemerintah atau parlemen.

Strategi Lobbying

Strategi Akomodasi (Lose – Win) IV	Integratif / Kolaborasi (Win – Win) I
Strategi Menghindari Konflik (Lose – Lose) III	Strategi Persaingan (Win – Lose) II

1. Win-Win

Strategi ini lebih mengutamakan kepentingan kedua belah pihak untuk menghasilkan kesepakatan.

Kelebihan :

Di satu sisi sama-sama butuh, otomatis kedua belah piha berupaya untuk cepat menyelesaikan masalah.

Kelemahan :

Membutuhkan waktu yang lebih panjang.

Contoh :

Indonesia sebagai penghasil teh lima besar di dunia. Dan Indonesia mengeksport tehnya kepada Jepang, karena di Jepang terdapat ritual minum teh.

2. Win-Lose

Win merupakan pihak yang dibutuhkan, dalam hal ini pihak Win menghalalkan segala cara, sehingga lawan tidak mendapatkan apa-apa.

Contoh :

Saat ini banyak perusahaan menggunakan sistem kontrak dengan pegawainya. Karena perusahaan tidak mau rugi untuk memenuhi tunjangan-tunjangan dan karyawan hanya diberi gaji pokok. Dalam hal ini, karyawan adalah pihak yang kalah dan perusahaan adalah pihak yang menang.

3. Lose-Lose

Pihak yang sama-sama kalah. Dari kedua pihak ini sepakat sama untuk tidak sepakat. Strategi ini biasanya untuk menghindari kerugian yang lebih besar.

Contoh :

Perang Irak-Iran. Kedua belah pihak mengalami kekalahan dan kerugian yang amat besar, maka mereka bersepakat untuk damai guna menghindari kerugian yang lebih besar lagi.

4. Lose-Win

Pada strategi ini kita berada pada pihak yang kalah, oleh karena itu tugas kita hanya bisa berakomodasi dari pihak Win. Kita kalah tapi masih memiliki sedikit kemenangan.

Contoh :

Reservation point/price, dari 5 tuntutan, hanya dipenuhi 3.

BAB III

MENGAPA PERLU NEGOSIASI

A. Kemampuan Bernegosiasi

Meskipun secara lahiriah manusia telah dibekali dengan kemampuan untuk bernegosiasi, namun untuk dapat bernegosiasi dengan baik, kemampuan dasar tersebut perlu dikembangkan. Adapun beberapa kemampuan dasar untuk dapat bernegosiasi yang baik adalah sbb :

1. Kemampuan menentukan serangkaian tujuan, namun tetap fleksibel dengan bagian diantaranya. Selain itu harus mampu mempertahankan serangkaian tujuan, dalam negosiasi, seorang negosiator harus mampu bersikap fleksibel dalam membaca keseimbangan atau perubahan posisi tawar yang terjadi selama negosiasi.
2. Kemampuan untuk mencari kemungkinan dari pilihan yang banyak. Dalam hal ini seorang negosiator harus jeli membaca kemungkinan dan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul dari masing-masing pilihan. Sebaiknya seorang negosiator sudah harus mampu memprediksi kemungkinan terbaik dan kemungkinan terburuk yang mungkin timbul.
3. Kemampuan untuk mempersiapkan dengan baik. Tidak ada negosiasi yang baik tanpa persiapan yang baik. Negosiator ulung selalu mempersiapkan segala sesuatu, mulai dari hal besar hingga hal kecil jauh sebelum pelaksanaan negosiasi. Namun tak jarang seorang negosiator harus mampu melakukan negosiasi pada saat yang tidak terduga.

4. Kompetensi interaktif, yaitu mampu mendengarkan dan menanyakan pihak-pihak lain. Menjawab lebih mudah dari memberikan pertanyaan yang baik, karena setiap jawaban lahir karena adanya pertanyaan. Tanpa adanya pertanyaan yang baik, jawaban yang baik tidak bisa diharapkan.
5. kemampuan menentukan prioritas. Dalam negosiasi segala hal yang dinegosiasikan adalah penting, hanya saja seorang negosiator harus mampu membeirkan prioritas kepada permasalahan yang ada, hingga tersusun dalam tingkatan prioritas.

Dengan memiliki kemampuan dasar tersebut diharapkan negosiator sudah memiliki dasar pemikiran dan kemampuan untuk bernegosiasi. Selanjutnya selain kemampuan dasar tersebut, seorang negosiator harus memiliki kemampuan berbicara (retorika) dan kemampuan memimpin (leadeship) serta manajemen yang baik agar mampu menentukan alur negosiasi dan melaksanakan negosiasi hingga tujuan tercapai.

Negosiasi diperlukan dalam kehidupan manusia karena sifatnya yang begitu erat dnegan filosofi kehidupan manusia dimana setiapm anusia memiliki sifat dasar untuk mempertahankan kepentingannya, di satu sisi, manusia lain juga memiliki kepentingan yang akan tetap dieprtahankan, sehingga terjadilah benturan kepentingan. Padahal kedua pihak tersebut memiliki satu tujua yang sama, yaitu memenuhi kepentingan dan kebutuhannya.

Apabila terjadi benturan kepentingan terhadap suatu hal, maka timbullah suatu sengleta. Dalam penyelesaian sengketa dikenal berbagai macam cara, salah satunya negosiasi. Secara

umum, tujuan dilakukannya negosiasi adalah mendapatkan atau memenuhi kepentingan kita yang telah direncanakan sebelumnya dimana hal yang diinginkan tersebut disediakan atau dimiliki oleh orang lain sehingga kita memerlukan negosiasi untuk mendapatkan yang diinginkan.

B. Tahap-tahap Negosiasi

Dalam pelaksanaan negosiasi sesungguhnya tidak ada standarisasi proses atau tahapan baku yang menjadi tolok ukur baik tidaknya negosiasi. Tahapan-tahapan negosiasi dapat berkembang dengan sendirinya tergantung pada permasalahan yang dihadapi. Meskipun demikian, secara umum proses bernegosiasi memiliki pola yang sama, yaitu sbb :

1. Persiapan. Pada tahap ini, negosiator mulai mengadakan kick of meeting internal untuk keperluan pengumpulan informasi relevan yang lengkap, pembentukan tim apabila diperlukan. Dalam rangka pembentukan tim, perlu diadakan :pembagian peran", peran yang biasanya ada adalah :
 - a. Pemimpin tim negosiator dengan tugas memimpin tim, memilih dan menentukan anggota tim, menentukan kebijakan khusus dan mengendalikan anggota tim lainnya.
 - b. Anggota kooperatif yang menunjukkan simpati kepada pihak lain dan juga bertindak hati-hati agar pihak lain merasa kepentingannya tetap terlindungi. Peran ini seolah-olah mendukung penawaran pihak lain.
 - c. Anggota oposisi yang bertugas untuk membantah argumentasi yang dilakukan pihak lain, anggota ini juga

berusaha untuk membuka kelemahan dan merendahkan posisi tawar pihak lain.

- d. Sweeper yang bertugas sebagai problem solver pemecah kebuntuan dalam negosiasi dan bertugas menunjukkan inkonsistensi pihak lain.

Selain pembentukan tim, pada tahap ini perlu dibahas mengenai strategi yang akan dilakukan, apakah rigid atau fleksibel atau keduanya. Strategi juga dapat ditentukan berdasarkan kemampuan tim yang ada.

2. Proposal. Pada tahap ini negosiator dapat memilih, apakah langsung melakukan penawaran pertama atau menunggu pihak lain yang mengajukan penawaran. Dalam tahap ini negosiator sudah harus siap mempelajari kemungkinan-kemungkinan yang ada. Meneliti serta membaca strategi pihak lain adalah tepat jika dilakukan pada tahap ini.
3. Debat. Tahap ini merupakan tahap terpenting dalam suatu proses negosiasi. Dengan dilakukannya debat, kita dapat mengetahui seberapa jauh kepentingan kita bisa dipertahankan atau diteruskan dan seberapa jauh kepentingan pihak lain akan kita terima. Tahap ini diisi dengan argumentasi dari masing-masing pihak. Dari argumentasi tersebut dapat terlihat strategi dan fleksibilitas pihak lain.
4. Tawar menawar. Setelah diadakan proposal dan debat, negosiator mengadakan tawar menawar atas kepentingan pihaknya maupun pihak lain. Dalam tahapan ini argumentasi sudah tidak terlalu diperlukan, yang diperlukan adalah fakta, data dan kemampuan untuk mencapai tujuan negosiasi.

5. Penutup. Suatu negosiasi dapat berakhir dengan berbagai kemungkinan. Antara lain, negosiasi berhasil, negosiasi gagal, negosiasi ditunda, negosiasi dead lock, para pihak walk out dan lainnya. Apabila negosiasi berhasil, direkomendasikan untuk membuat semacam memorandum of understanding (MoU) untuk keperluan pihak lainnya untuk menjalankan kesepakatan hasil negosiasi (contract enforcement).

Negosiasi adalah suatu proses atau metode antara dua orang atau dua kubu untuk mencapai perjanjian yang dapat memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan dengan elemen-elemen kerjasama dan kompetisi.

Tanpa kita sadari setiap hari kita sesungguhnya selalu melakukan negosiasi. Negosiasi adalah sesuatu yang kita lakukan setiap saat dan terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Selain itu negosiasi adalah cara yang paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik atau perbedaan kepentingan.

Kita memperoleh apa yang kita inginkan melalui negosiasi. Mulai dari bangun pagi mungkin kita harus mengambil kesepakatan siapa yang harus menggunakan kamar mandi terlebih dahulu, kemudian apakah sopir harus mengantar istri anda atau anda terlebih dahulu. Demikian pula di kantor misalnya, kita melakukan negosiasi dalam rapat direksi, staf bahkan menentukan di mana akan makan siang kita harus bernegosiasi dengan rekan sekerja kita.

Jadi kita semua pada dasarnya adalah negosiator. Beberapa dari kita melakukannya dengan baik, sedangkan sebagian lagi tidak pernah memenangkan negosiasi. Sebagian dari kita hanya menjadi pengikut atau selalu mengikuti dan mengakomodasi kepentingan

orang lain. Negosiasi dilakukan oleh semua manusia yang berinteraksi dengan manusia lainnya. Oleh karena itu penting bagi kita dalam rangka mengembangkan dan mengelola diri (manajemen diri) untuk dapat memahami dasar-dasar, prinsip dan teknik-teknik bernegosiasi sehingga kita dapat melakukan negosiasi serta membangun relasi yang lebih efektif dan lebih baik dengan siapa saja.

Negosiasi terjadi ketika kita melihat bahwa orang lain memiliki atau menguasai sesuatu yang kita inginkan. Tetapi sekedar menginginkan tidak cukup. Kita harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang kita inginkan dari pihak lain yang memilikinya dan juga mempunyai keinginan atas sesuatu yang kita miliki. Sedangkan agar negosiasi dapat terjadi dengan sukses, kita harus bersiap untuk memberikan atau merelakan sesuatu yang bernilai yang dapat kita tukar dengan sesuatu yang kita inginkan.

Negosiasi memiliki karakteristik utama, sbb :

1. Senantiasa melibatkan orang – baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau kelompok.
2. Memiliki ancaman terjadinya atau di dalamnya mengandung konflik yang terjadi mulai dari awal sampai terjadi kesepakatan dalam akhir negosiasi.
3. Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu baik berupa tawar menawar (bargain) maupun tukar menukar
4. Hampir selalu berbentuk tatap muka yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah.
5. negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa depan atau sesuatu yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi

6. Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil oleh kedua belah pihak, meskipun kesepakatan itu misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tidak sepakat.

Untuk menjelaskan berbagai alternatif penyelesaian konflik dipandang dari sudut menang-kalah masing-masing pihak, ada 4 kuadran manajemen konflik :

1. Kuadran Kalah-Kalah (menghindari konflik)

Kuadran IV ini menjelaskan cara mengatasi konflik dengan menghindari konflik dan mengabaikan masalah yang timbul. Atau bisa berarti bahwa kedua belah pihak tidak sepakat untuk menyelesaikan konflik atau menemukan kesepakatan untuk mengatasi konflik tersebut. Kita tidak memaksakan keinginan kita dan sebaliknya tidak terlalu menginginkan sesuatu yang dimiliki atau dikuasai pihak lain.

Cara ini sebetulnya hanya bisa kita lakukan untuk potensi konflik yang ringan dan tidak terlalu penting. Jadi agar tidak menjadi beban dalam pikiran atau kehidupan, sebaiknya memang setiap potensi konflik harus segera diselesaikan.

2. Kuadran Menang -Kalah (persaingan)

Kuadran II ini memastikan bahwa kita memenangkan konflik dan pihak lain kalah. Biasanya kita menggunakan kekuasaan atau pengaruh kita untuk memastikan bahwa dalam konflik tersebut kita yang keluar sebagai pemenangnya. Biasanya pihak yang kalah akan lebih mempersiapkan diri dalam pertemuan berikutnya. Sehingga terjadilah suatu suasana persaingan atau kompetisi antara kedua pihak.

Gaya seperti ini sangat tidak menyenangkan bagi pihak yang merasa terpaksa harus berada dalam posisi kalah, sehingga sebaiknya hanya digunakan dalam keadaan terpaksa yang membutuhkan penyelesaian yang cepat dan tegas.

3. Kuadran Kalah-Menang (mengakomodasi)

Pada kuadran III ini kita kalah – mereka menang ini berarti kita dalam posisi mengalah atau mengakomodasi kepentingan pihak lain. Gaya ini merupakan upaya untuk mengurangi tingkat ketegangan akibat dari konflik tersebut atau menciptakan perdamaian yang kita inginkan.

4. Kuadran Menang-Menang (kolaborasi)

Kuadran pertama ini disebut dengan manajemen konflik kolaborasi atau bekerja sama. Tujuannya adalah mengatasi konflik dengan menciptakan penyelesaian melalui konsensus atau kesepakatan bersama yang mengikat semua pihak yang bertikai. Proses ini biasanya yang paling lama memakan waktu karena harus dapat mengakomodasi kedua kepentingan yang biasanya berada di kedua ujung ekstrim satu sama lainnya.

Proses ini memerlukan komitmen yang besar dari kedua pihak untuk menyelesaikan dan dapat menumbuhkan hubungan jangka panjang yang kokoh. Secara sederhana proses ini dapat dijelaskan bahwa masing-masing pihak memahami dengan sepenuhnya keinginan atau tuntutan pihak lainnya dan berusaha dengan penuh komitmen untuk mencari titik temu kedua kepentingan tersebut.

C. Negosiasi dengan Hati

Pada dasarnya negosiasi adalah cara bagaimana kita mengenali, mengelola dan mengendalikan emosi kita dan emosi pihak lain. Disinilah seringkali banyak diantara kita tidak menyadari bahwa negosiasi sebenarnya lebih banyak melibatkan apa yang ada di dalam hati atau jiwa seseorang. Sedangkan yang sering dilupakan dalam proses negosiasi adalah hal-hal yang tidak kelihatan, seperti hasrat, keinginan, perasaan dan keyakinan yang dianut individual yang terlibat dalam konflik. Hal inilah yang justru seringkali menjadi kunci terciptanya negosiasi yang sukses dan efektif.

Negosiasi sebenarnya melibatkan tiga hal pokok yang disebut Negotiation Triangle, yaitu HEART (yaitu karakter atau apa yang ada di dalam kita yang menjadi dasar dalam kita melakukan negosiasi), HEAD (yaitu metode atau teknik yang kita gunakan dalam melakukan negosiasi), HANDS (yaitu kebiasaan dan perilaku kita dalam melakukan negosiasi yang semakin menunjukkan jam terbang kita menuju keunggulan atau keahlian dalam ber negosiasi).

Jadi sebenarnya tidaklah cukup melakukan negosiasi hanya berdasarkan hal formal, kebijakan dan prosedur atau teknik-teknik dalam negosiasi. Justru kita perlu menggunakan ketiga komponen tersebut : karakter, metoda dan perilaku.

Dalam banyak hal, negosiasi justru tidak terselesaikan di meja perundingan tetapi justru dalam suasana yang informal dan relaks, di mana kedua pihak berbicara dengan hati dan memanfaatkan sisi kemanusiaan pihak lainnya. Karena pada dasarnya selain hal-hal formal yang ada dalam proses negosiasi, setiap manusia memiliki keinginan, hasrat, perasaan, nilai dan keyakinan yang menjadi dasar bagi setiap langkah pengambilan keputusan yang dilakukannya.

Beberapa pendekatan negosiasi yang dapat dilakukan yaitu :

1. Soft Bargaining

Soft bargaining melibatkan bentuk negosiasi yang menitikberatkan pada posisi (menang/kalah) dibandingkan kepentingan dari diadakannya negosiasi itu sendiri. Akan tetapi, untuk menghindari masalah-masalah yang kerap muncul dalam perundingan yang melibatkan posisi para negosiator akan melakukan pendekatan "soft" seperti memperlakukan lawan bicaranya sebagai teman, mencari kesepakatan dengan harga apapun, dan menawarkan sebuah hasil perundingan atas dasar penciptaan hubungan yang baik dengan lawan bicara.

Para pelaku negosiasi yang melakukan pendekatan dengan cara seperti berikut akan mempercayai lawan bicaranya, dan akan bersikap terbuka dan jujur mengenai prinsip dasar atau alasan mendasar yang mereka miliki mengenai perundingan tersebut kepada lawan bicara. Di dalam sebuah perundingan yang melibatkan perundingan keras dan lembut, maka akan kita temui bahwa perundingan keras hampir selalu tampil dengan kesepakatan yang lebih baik secara mendasar.

2. Hard Bargaining

Sebagaimana yang sudah diutarakan pada bagian soft bargaining, hard bargaining juga menitikberatkan pada posisi dibanding kepentingan dari perundingan yang terjadi. Negosiator dengan pendekatan semacam ini sangatlah bersifat kompetitif, dengan melihat kemenangan sebagai satu-satunya tujuan akhir. Bagi beberapa orang pakar, perundingan keras ini memandang lawan bicara mereka sebagai saingan. Mereka tidak mempercayai lawan bicara mereka dan berusaha untuk bermain secerdik mungkin untuk

mencoba mendapatkan keuntungan maksimal dalam negosiasi. Sebagai contohnya mereka akan tetap berpegang teguh dengan posisi awal mereka, atau tawaran pertama mereka, menolak untuk melakukan perubahan. Mereka mencoba untuk mengecoh lawan bicara mereka khususnya terhadap alasan mereka (soft bargainers) datang ke perundingan tersebut dan menuntut keuntungan sepihak dalam pencapaian kesepakatan. Mereka akan memberlakukan trik dan tekanan dalam usaha mereka untuk menang pada sesuatu yang mereka anggap sebagai sebuah kontes kemauan.

Bilamana mereka berhadapan dengan perunding lunak, maka para perunding keras ini cenderung untuk selalu menang. Lain halnya jika berhadapan dengan perunding keras lainnya, di mana ada kemungkinan tidak tercapainya kata sepakat sama sekali (no outcome).

3. Principled negotiation

Principled negotiation adalah nama yang diberikan untuk pendekatan yang berbasiskan pada kepentingan yang tertulis dalam buku *Getting to Yes* yang pertama kali diluncurkan pada tahun 1981 oleh Roger Fisher dan William Ury. Didalam buku tersebut tertulis empat dasar dalam negosiasi :

1. pisahkan antara pelaku dengan masalah
2. fokus pada kepentingan, bukan posisi
3. ciptakan pilihan untuk hasil yang mutual
4. tekankan pada kriteria yang bersifat objektif.

Memisahkan pelaku dari masalah berarti meniadakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah personal dari isu inti, sebaiknya dibicarakan secara independen.

Masalah personal juga terkait dengan kesulitan emosi. Bila emosi ini dilibatkan dalam perundingan, maka kata sepakat akan semakin sulit tercapai. Masalah dalam komunikasi juga dapat dikategorikan sebagai masalah personal. Ada 3 macam masalah komunikasi yang mungkin terdapat dalam perundingan :

1. para pelaku perundingan mungkin tidak berbicara satu dengan lainnya,
2. masalah yang timbul ketika diantara kelompok tidak saling mendengar.
3. anggota kelompok masing-masing saling berbicara dengan lainnya, dimana kesalah pahaman dan salah interpretasi mungkin saja terjadi.

D. Hukum Negosiasi

Ingat selalu bahwa segala sesuatu dapat dinegosiasikan

Jangan menyempitkan topik sebuah negosiasi pada satu topik saja. Kembangkan sebanyak mungkin hal-hal atau ide-ide pokok yang dapat dinegosiasikan dan jangan lupa untuk segera menciptakan ide pokok yang baru bilamana Anda dan anggota kelompok lainnya mengalami jalan buntu pada satu ide pokok tertentu.

Kristalisasi visi anda mengenai kesepakatan tersebut

Pihak yang dapat memvisualisasikan hasil akhirnya umumnya merupakan pihak yang memimpin jalannya perundingan.

Persiapkan segala sesuatunya terlebih dahulu

Informasi adalah kekuatan. Dapatkan sebanyak mungkin informasi yang bisa didapatkan sebelumnya supaya anda yakin bahwa anda memahami betul nilai dari pengadaan perundingan

tersebut. Ingatlah sedikit perundingan yang mulai seketika juga pada saat pihak lawan sudah tiba di meja.

Ajukan pertanyaan

Perjelas informasi yang tidak anda mengerti. Tentukan baik itu kebutuhan implisit maupun eksplisit dari pihak lawan.

Mendengar

Ketika anda mendengar dengan baik, anda tidak hanya mendapatkan ide baru untuk menciptakan hasil win-win tetapi juga membuat lawan anda merasa mereka diperhatikan dan dihargai. Hal ini juga membuat anda dapat mencari apa yang sebetulnya yang menjadi keinginan dari lawan bicara anda. Jika anda berasumsi bahwa lawan bicara anda membutuhkan hal yang sama, anda segera dapat menempatkan diri anda sedemikian rupa untuk dapat memenangkan negosiasi tersebut.

Tentukan target untuk setiap kesepakatan

Definisikan tingkat penerimaan minimum untuk setiap kesepakatan. Jika bagi anda tidak cukup jelas apa tujuan anda sendiri, anda akan berakhir dengan hanya dapat bereaksi pada proposal yang diberikan oleh lawan bicara anda.

Kembangkanlah pilihan-pilihan dan strategi

Orang-orang yang sukses adalah mereka yang memiliki sejumlah alternatif yang dapat diterima. Serupa dengan hal tersebut, negosiator yang sukses adalah mereka yang memiliki strategi yang baik untuk dapat mengubah pilihan-pilihan mereka menjadi kenyataan.

Jujur dan adil

Di dalam hidup ini, segala sesuatu yang berputar akan selalu berputar. Tujuan yang ingin dicapai di dalam mencapai hasil win-win

adalah supaya kedua pihak dapat merasa bahwa kebutuhan dan tujuan mereka masing-masing telah tercapai, sehingga mereka berkenan untuk datang lagi akan melakukan perundingan lainnya. Sebuah lingkungan kepercayaan akan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan hasil win-win.

Jangan pernah menerima tawaran pertama

Seringkali, pihak lawan akan memberikan penawaran yang menurut mereka pasti anda tolak hanya untuk melihat seberapa kuat pemahaman anda terhadap hal pokok.

Rundingkan dengan kekuatan / kuasa jika memungkinkan

Jika hal tersebut tidak mungkin, setidaknya ciptakan penampilan yang berkuasa. Jika pihak lawan berpikir bahwa anda tidak memiliki alasan yang cukup untuk menolerir hal-hal di luar tuntutan anda, pihak lawan tentunya akan enggan untuk melakukannya.

Temukan apa yang diinginkan pihak lawan

Jangan menyerah terlalu cepat, dan akuilah konsesi sebagai sebuah konsesi. Menyerah terlalu dini akan membuat lawan bicara anda beranggapan bahwa anda mungkin dapat menerima hal-hal lainnya di luar tuntutan anda.

Kooperatif dan bersahabat

Hindari sikap menjilat ataupun terlalu frontal, yang sering kali menggagalkan negosiasi/

Gunakan kekuatan kompetisi

Seseorang yang berpikir bahwa untuk berkompetisi dengan bisnis anda adalah sesuatu yang penting akan berkenan untuk memberikan lebih dari apa yang mereka maksudkan pada mulanya. Snei negosiasi adalah sebuah keahlian yang berharga untuk diajarkan kepada setiap orang didalam keluarga (tidak hanya berlaku untuk kalangan bisnis)

termasuk anak-anak. Sebuah contoh sederhana dari sekelompok anggota keluarga yang berusaha untuk menentukan rencana sore hari. Beri tantangan kepada setiap anggota keluarga untuk menyampaikan ide-ide mereka, sebanyak mungkin, yang mungkin dapat diterima oleh anggota lainnya.

Hal ini mungkin buanlah suatu yang disenangi setiap saat. Akan tetapi bila hal ini terus dilakukan, jika orang-orang mencoba untuk bersikap sensitif terhadap kebutuhan dan emosi dari yang lain, dan jika mereka benar-benar mendengar solusi yang diharapkan dapat dicapai lebih sering lagi. Apa yang pada mulanya terlihat 100% bertentangan, dapat berbalik menjadi suatu keadaan di mana pihak lawan menjadi kawan di dalam mencapai tujuan yang mutual.

E. Teknik Lobi dan Negosiasi

Komunikasi bisnis pada level komunikasi kelompok dan interpersonal dapat berlangsung dalam bentuk lobi dan negosiasi. Dua bentuk kegiatan komunikasi ini mewarnai kegiatan komunikasi bisnis yang dilakukan oleh para pelaku bisnis di mana saja untuk membela kepentingannya. Namun organisasi lembaga bisnis memiliki publiknya masing-masing yang berbeda juga kepentingannya maka lobi dan negosiasi menjadi penting.

Lobi merupakan kegiatan yang berupaya agar segala sesuatu berjalan tidak melalui kekuasaan atau koersi melainkan melalui persuasi. Kegiatan lobi yang dilakukan perusahaan umumnya memperkerjakan para pelobi profesional atau juga mempekerjakan mantan pejabat pemerintahan. Fungsi lobi adalah untuk melindungi kepentingan organisasi / lembaga bisnis dengan membuka komunikasi pada pihak pengambil keputusan.

Terdapat tiga jenis lobi, sbb :

1. Lobi tradisional à dengan menggunakan pelobi untuk mendekati pengambilan keputusan
2. Lobi akar rumput à dengan menggunakan masyarakat untuk mempengaruhi pengambilan keputusan
3. Lobi political action comitee à merupakan komite yang dibentuk oleh perusahaan besar untuk mewakili duduk di pemerintah atau parlemen.

Tahapan lobi mulai dari pengumpulan fakta, interpretasi terhadap langkah pemerintah, interpretasi terhadap perusahaan, membangun posisi, melemparkan berita nasional dan mendukung kegiatan pemasaran. Dari dimensi hubungan manusiawi, teknik lobi tersebut adalah :

1. menganalisis iklim
2. menentukan lawan dan kawan
3. mengidentifikasi kelompok kecil yang akan menentukan iklim opini
4. membentuk koalisi
5. menetapkan tujuan
6. menganalisis dan mendefinisikan penyebab kasus
7. menganalisis berbagai macam segmen khalayak
8. memperhitungkan media
9. mengembangkan kasus
10. menjaga fleksibilitas.

Secara lebih teknis langkah-langkah lobi dilakukan dengan (1) mengetahui motif-motif orang yang terlibat dalam lobi, (2) mewaspadaikan jebakan, (3) menetralkan sikap lawan (4) memperbesar situasi media dan menyusun rancangan pendekatan media.

Tenik negosiasi

Dalam menjalankan teknik negosiasi kita mengenal 4 pendekatan yaitu bargaining, kompromi, kalah menang dan menang menang. Oleh karena selain berorientasi terhadap pemecahan masalah juga berorientasi pada terpenuhinya kepuasan kedua belah pihak dan tercipta dan terpelihara hubungan jangka panjang yang harmonis.

Akan tetapi, tidak setiap situasi memungkinkan kita untuk melakukan negosiasi yang berorientasi pada situasi “menang-menang”. Ini terjadi manakala terjadi konflik kepentingan dengan pihak lain dan pihak lain berupaya menggunakan pendekatan negosiasi kalah menang. Selain itu hubungan harmonis jangka panjang tidak diperhitungkan dan jika kita merasa cukup kuat untuk melakukan bargaining.

Pilihan terhadap pendekatan dan gaya negosiasi bergantung pada situasi yang dapat dikategorikan :

1. kerjasama vs kompetisi
2. kekuasaan vs kepercayaan
3. distorsi komunikasi vs keterbukaan
4. egois vs kepentingan bersama

BAB IV

PERSIAPAN NEGOSIASI

A. Batasan Negosiasi

Untuk bernegosiasi dengan baik, diperlukan rencana – sasaran akhir dan strategi untuk mencapainya. Persiapkan sebelumnya dengan seksama agar rencana berhasil.

Negosiasi terjadi bila orang lain memiliki apa yang kita inginkan dan kita bersedia menukarnya dengan apa yang diinginkan mereka. Negosiasi terjadi setiap hari antar anggota, keluarga, di toko dan di tempat kerja.

1. Cobalah “membaca” kebutuhan pihak lain untuk menjadi negosiator handal.
2. Jangan lupa bahwa tidak ada persiapan yang terlalu banyak bagi seorang negosiator.

Memahami Prinsip Negosiasi

Negosiasi yang baik, usaha dua orang untuk mencapai penyelesaian yang dapat diterima bersama, tidak menghasilkan pemenang atau pecundang. Negosiasi adalah proses yang diakhiri dengan keberhasilan kedua belah pihak (lose/lose). Seni negosiasi didasarkan pada usaha mempertemukan apa yang baik bagi kita dengan apa yang baik bagi pihak lain. Agar masing-masing pihak mendapatkan sesuatu untuk diri sendiri, kita harus siaga, awas dan fleksibel.

Ketrampilan Negosiasi

Negosiasi adalah ketrampilan yang bisa dipelajari siapa saja dan banyak kesempatan untuk melatihnya. Ketrampilan inti yang diperlukan untuk negoisasi yang baik antara lain :

- Kemampuan menentukan serangkaian tujuan, namun fleksibel dengan sebagian diantaranya;
 - Kemampuan mencari kemungkinan-kemungkinan dari pilihan yang banyak;
 - Kemampuan untuk mempersiapkan dengan baik;
 - Kompetensi interaktif, yaitu mampu mendengarkan dan menanyakan pihak-pihak lain.
3. Awali dengan bayangan keuntungan, bukan kerugian.
 4. Latihlah bernegosiasi untuk tingkatkan ketrampilan
 5. Dalam Negosiasi harus bersedia kompromi
 6. Tentukan strategi menurut jenis Negosiasi

Macam Negosiasi di Organisasi

JENIS	CONTOH	PIHAK-PIHAK
<p>SEHARI-HARI/MANAJERIAL</p> <p>Negosiasi ini mengenai masalah intern dan hubungan kerja antar kelompok karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur gaji, syarat dan ketentuan kerja • Menetapkan peran dan tanggung jawab kerja • Meningkatkan hasil, dengan menambah lembur, misalnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi • Bawahan • Teman sejawat • Penasihat hukum
<p>KOMERSIAL</p> <p>Faktor pendorong Negosiasi antara suatu organisasi dengan pihak luar ini biasanya adalah keuntungan finansial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memenangkan kontrak penyediaan barang • Menjadwalkan pengiriman barang dan jasa • Menyepakati kualitas dan harga produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Direksi • Pemasok • Pelanggan • Pemerintah • Serikat kerja • Penasihat hukum
<p>LEGAL</p> <p>Negosiasi ini biasanya formal dan mengikat. Perselisihan atas preseden-preseden mungkin sama pentingnya dengan masalah utama</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mematuhi pemerintah daerah dan pemerintah nasional • Berkomunikasi dengan badan pengawas (seperti badan anti-monopoli) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah daerah • Pemerintah pusat • Badan pengawas • Direksi

Tentukan dengan jelas tanggung jawab agen

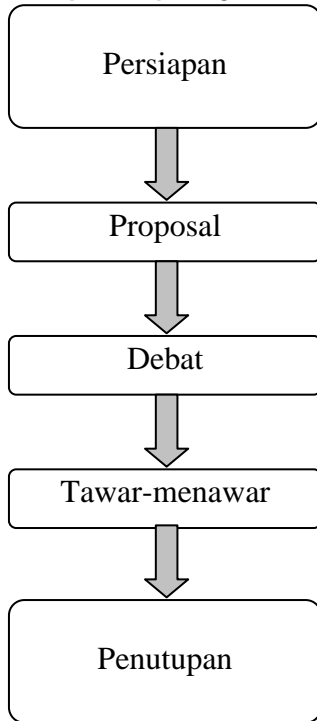
Untuk Diingat

- Ketika bernegosiasi, kita harus tahu apa yang bisa kita lepas dan apa yang tidak.
- Masalah yang dinegoisasikan mungkin rumit, karenanya harus didefinisikan sebelum negosiasi bisa dilanjutkan.
- Negosiasi berarti bahwa kita bersedia kompromi mengenai masalah yang dibicarakan
- Apa yang berlaku bagi kita, juga berlaku bagi orang yang bernegosiasi dengan kita.

B. Memahami Persiapan Pertukaran

Dengan pemahaman yang cukup mengenai proses-prosesnya (persiapan, pengusulan, debat, tawar-menawar dan penutupan), negosiasi bisa memberikan hasil yang memuaskan semua pihak. Pokok dari semua itu adalah prinsip pertukaran : untuk bisa menerima kita harus memberi.

Tahap-tahap Negosiasi



Tentukan prioritas : bersedialah melepas hal yang tidak begitu penting

Menangkan Kedua Sisi

Kunci negosiasi ialah kesadaran bahwa semua pihak perlu mendapat sesuatu yang berharga sebagai ganti atas apa yang diberikannya. Hanya dengan demikian mereka merasa berhasil.

Perbedaan Budaya

Pendekatan tiap bangsa terhadap negosiasi sangat berbeda. Orang Eropa dan Amerika sangat merasa bingung dengan

keengganan orang Jepang untuk konfrontasi langsung. Sebaliknya orang Jepang menganggap pernyataan atau pandangan tegas terlalu kaku dan sulit dikompromikan.

Bersikap fleksibel itu tanda kekuatan, bukan kelemahan

Sikap Fleksibel

Fleksibilitas adalah sifat penting negosiasi. Keseimbangan kekuatan antar pihak-pihak berubah-ubah selama proses negosiasi.

Jika tergesa-gesa menyetujui, bisa menyesal kemudian

Studi Kasus

John, arsitek freelance, sedang menganggur ketika Bill, seorang developer, memintanya merancang sebuah toko grosir yang akan dibangun di lokasi yang bagus. Melihat John sangat butuh kerja. Bill menawarkan upah separuh tarif normal. Semula John menolak, namun akhirnya setuju dengan tarif 60% dari normal. Pekerja itu membosankan dan lokasinya jauh. Kedua belah pihak merasa bahwa John telah dipecundangi Bill. Beberapa minggu kemudian John mendapat kontrak baru yang besar dan mulai membenci pekerjaan dari Bill. Ia hanya mengerjakannya pada sore hari setelah bekerja seharian. Mungkin karena John bekerja separuh hati, ada bocor yang mengganggu pada bangunan itu. Bill mencoba memperbaikinya tanpa hasil. Pelanggan tokonya sedikit. Bill terpaksa menutup tokonya setelah tiga tahun.

Pertukaran yang Gagal

Dalam kasus ini, semula negosiasi menghasilkan satu pemenang dan satu pecundang. Namun pada akhirnya, posisi jadi terbalik; John yang tampaknya kalah, lebih beruntung,

sementara Bill yang akhirnya menyadari bahwa ia salah besar karena mencoba menghemat pada awalnya, tapi gagal di akhir.

Studi Kasus

Juan adalah seorang perancang software komputer yang punya ide membuat game komputer yang diperkirakan akan laku keras. Tetapi untuk membuatnya diperlukan waktu lama, sementara ia perlu uang untuk hidup. Ia pergi menemui temannya Maria, seorang eksekutif di sebuah perusahaan komputer besar. Maria dan rekan-rekannya menyukai ide tersebut, tetapi hanya menawarkan Juan uang \$10.000. Juan bilang bahwa diperlukan waktu sembilan bulan untuk mengembangkan program itu dan uang sebesar \$10.000 tidak cukup sebagai imbalannya. Ia mengusulkan supaya uang \$10.000 itu dijadikan sebagai uang muka dari bagiannya atas keuntungan penjualan sebesar 25.75%. akhirnya disetujui bagiannya sebesar 20.80%. Game tersebut, yang diluncurkan dengan promosi besar-besaran, sangat berhasil dan memberi mereka banyak uang.

Pertukaran yang Adil

Kedua pihak dalam kasus ini dapat dikatakan menang. Juan sadar bahwa perusahaan software tersebut tidak bisa memberinya uang tunai lebih banyak, maka mereka mencapai tujuan bersama, yaitu menekan kerugian bila usaha tersebut gagal dan meningkatkan keuntungan bila berhasil.

C. Menentukan Tujuan

Langkah pertama dalam merencanakan negosiasi adalah menentukan semua tujuan. Hanya setelah tahu apa saja yang diharapkan dari negosiasi, baru bisa disusun rencana yang memungkinkan kita mencapai tujuan ini.

Catat semua tujuan, lalu susun menurut prioritasnya.

Tandai hal-hal yang masih bisa dikompromikan dan yang tidak

Nyatakan tiap tujuan dalam satu kalimat

Menentukan Skala Prioritas

BAGI PERUSAHAAN	PRIORITAS	BAGI PEMASOK
Harga	Pertama	Kualitas
Waktu	Kedua	Harga
Kualitas	Ketiga	Waktu
Kuantitas	Keempat	Kuantitas

Menentukan Prioritas

Bagi prioritas menjadi tiga kelompok :

- Yang ideal,
- Yang merupakan sasaran realistis
- Minimum harus dipenuhi agar tidak merasa gagal

Singkirkan tujuan yang tidak realistis sebelum bernegosiasi

Studi Kasus

Anil hampir menerima tawaran kerja dari Great Universal Technology yang menjanjikan peningkatan gaji dan perumahan. Masalahnya adalah bahwa GUT, tanpa

penjelasan, mengatakan bahwa mereka tidak bisa memasukkan Anil ke dalam sistem pensiun perusahaan, namun bersedia membayar untuk asuransi jaminan hari tua yang boleh dipilihnya sendiri. Ia bicara kepada akuntan dan diberitahu bahwa ia akan rugi dengan sistem pensiun yang baru. Dengan harapan GUT akan memenuhinya, ia menuntut agar dimasukkan ke dalam sistem pensiun perusahaan. GUT menarik kembali tawaran kerjanya, dengan alasan bahwa perusahaan tidak bersedia mengubah sistem pensiun bagi semua karyawan untuk memenuhi tuntutan Anil. Negosiasi gagal karena GUT tidak menjelaskan masalahnya dengan rinci.

Menilai Prioritas

Dalam kasus Anil, pensiun yang pantas lebih penting daripada aset lain; bagi GUT, biaya dan kerepotan akibat mengubah dana pensiun lebih besar daripada keuntungan dari seorang pegawai berbakat.

Membedakan Keinginan dan Kebutuhan

untuk menentukan nilai berbagai tujuan, perlu dibedakan antara “keinginan” dan “kebutuhan”. Misalnya kita ingin mengganti telepon standar dengan telepon canggih yang punya berbagai fungsi otomatis. Namun kebutuhan mendesak adalah kita harus mengganti harddisk drive komputer yang rusak agar dapat berfungsi dengan baik. Jadi walaupun kita menginginkan telepon baru, kita tidak membutuhkannya segera. Yang kita butuhkan adalah harddisk drive komputer. Memahami perbedaan ini penting untuk bisa melihat keinginan dan kebutuhan lawan dan bernegosiasi.

Mempersiapkan diri untuk negosiasi yang serius meliputi riset menyeluruh. Kita perlu mencari informasi yang mendukung tujuan dan telah ditentukan sebelumnya, juga berguna untuk membantu menekan pihak lawan.

Kumpulkan semua informasi kunci yang terkait dengan negosiasi .

Untuk diingat

- Informasi yang salah lebih buruk dari tanpa informasi sama sekali.
- Buku tahunan perusahaan bisa menjadi sumber informasi penting.
- Cara pendekatan harus melihat informasi apa yang bisa didapat pihak lain.
- Terlalu banyak angka statistik bisa membingungkan
- Mengembangkan akses informasi bisa berguna nantinya, walaupun tidak saat ini.

Menyusun data

Mengisi waktu persiapan

Menyediakan waktu untuk persiapan itu penting, begitu pula mengisinya dengan baik. Sediakan cukup waktu untuk melakukan penyelidikan. Dapatkan angka dan contoh kasus untuk mendukung argumen dan menegaskan gambaran kepribadian orang yang akan kita ajak berunding.

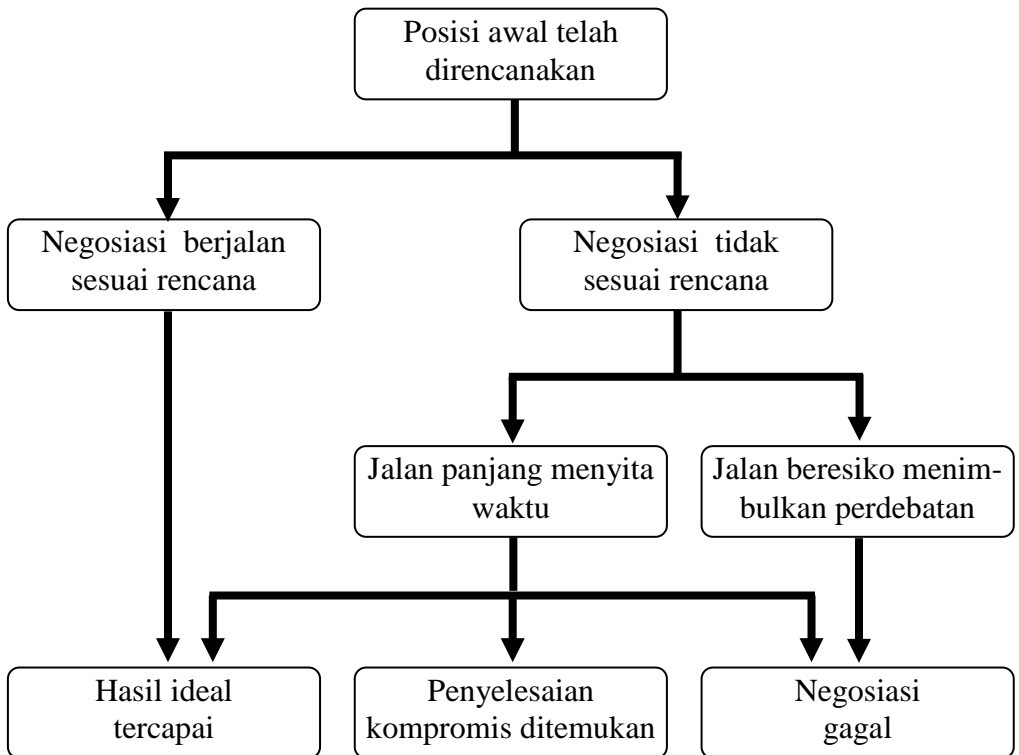
Membentuk logika

Setelah mengumpulkan banyak data, susunlah argumen yang logis. Alur logika kita perlu mengikuti salah satu dari dua cara dasar:

- Deduktif : Kesimpulan ditarik dari sejumlah alasan. Misalnya, "saya pemegang saham Great Universal Technology GUT akan membayarkan dividen kuartal ini sebesar 0.7 sen per lembar saham. Jadi saya akan menerima dividen 0.7 sen per lembar saham kuartal ini."
- Induktif : Kesimpulan ditarik dari pengalaman. Misalnya, "setiap orang yang dijadikan wakil presiden direktur di GUT, menerima kenaikan gaji. Saya dijadikan wakil presiden direktur, jadi saya akan menerima kenaikan gaji." Jika promosi kali ini tidak diikuti kenaikan gaji seperti perkiraan, logika tersebut gugur.

Duduklah sebagai pengamat saat orang lain bernegosiasi
Pelajari taktik dari biografi para negosiasi terkenal.

Mengantisipasi Kemungkinan Perkembangan Negosiasi



D. Menilai Pihak Lawan

Saat persiapan, akan lebih menguntungkan bila kita mempelajari kekuatan dan kelemahan posisi lawan berunding serta meneliti latar belakang orang-orang yang melakukan negosiasi . cari tahu tentang riwayat negosiasi mereka.

Untuk ditanyakan pada dirisendiri

- T Apakah Lawan Itu Negosiasiator Berpengalaman ?
- T Adakah perbedaan pandangan dalam kubu lawan ?

- T Apakah lawan punya informasi dan pengetahuan untuk mencapai sasarannya ?
- T Apakah lawan punya wewenang atau kekuasaan untuk mencapai sasarannya ?
- T Apakah lawan terdesak untuk menyelesaikan secepatnya ?

Bicaralah dengan orang yang kenal dengan pihak lawan berunding

Melihat Kasus Mereka

Pelajari kasus lawan secara menyeluruh; lihat semua aspek kasus mereka. Lihat kekuatan dan kelemahan mereka. Pusatkan pada kelemahan mereka untuk menekan kekuatannya.

Mengukur kekuatan

Negosiasi merupakan proses menuju kompromi, maka kita perlu menilai posisi awal lawan dan kekuatan mereka. Apakah punya kasus yang kuat? Apakah logis? Apakah secara moral bisa diterima? Apakah pemimpinnya kuat dan mampu bernegosiasi?

Awas! Lawan mungkin punya tujuan yang tersembunyi.

Mengenali Tujuan Lawan

Kenali tujuan lawan, seperti kita mengetahui tujuan kita mengetahui tujuan kita. Buat daftar perkiraan tujuan mereka dan susun prioritasnya. Bagi dalam kelompok prioritas puncak, menengah atau rendah.

Menganalisa Lawan

Selain memahami kekuatan lawan, kita juga perlu melihat kelemahannya, baik kasus maupun kemampuan personilnya.

Terus uji penilaian kita akan lawan berdasarkan cara mereka bertindak selama negosiasi .

Memperkirakan tujuan lawan

Prioritas Puncak

Tujuan-tujuan yang kita kira dianggap lawan penting untuk dicapai

Prioritas Menengah

Tujuan-tujuan yang kita kira ingin dicapai lawan

Prioritas Rendah

Tujuan-tujuan yang kita kira dianggap lawan sebagai bonus bila tercapai

Menggunakan sumber informasi resmi

Pelajari semua informasi resmi mengenai lawan, seperti artikel dalam majalah bisnis dan penerbitan lain yang merinci langkah-langkah mereka. Sumber-sumber ini mungkin memuat informasi tak ternilai mengenai kondisi, riwayat dan tujuan strategis mereka saat ini. Kita juga bisa mempelajari semua dokumen bukan rahasia yang dimiliki badan-badan pemerintah mengenai riwayat hukum dan kondisi keuangan lawan.

Belajar Dari Pertemuan Sebelumnya

Negosiasi sering terjadi antar pihak-pihak yang pernah bertemu untuk masalah serupa, seperti pemasok membahas ulang kontrak yang diperbaharui setiap tahun, atau karyawan membahas perubahan peraturan kerja. Jika berunding dengan pihak yang sudah kita kenal, pelajari cara negosiasi terdahulu. Periksa kembali catatan lama dan bicarakan dengan rekan-rekan yang hadir saat itu. Sesuaikan taktik, dan jangan lupa sementara kita semakin kenal cara kerja mereka, merekapun

akan menyusun tujuan sesuai dengan pengetahuan mereka tentang strategi kita terdahulu.

Untuk Diingat

1. Penimbangan kekuatan dalam perundingan lalu tidak selalu sama dengan sekarang.
2. Negosiator lawan memegang jabatan baru dengan wewenang dan kekuasaan lebih besar.
3. Jabatan baru negosiator lawan mungkin mempunyai kelemahan baru selain kekuatannya.
4. Tekanan waktu bagi kedua tim mungkin tidak sama.
5. Persiapan yang dilakukan masing-masing mungkin tidak sama pada setiap putaran perundingan.

Jika memungkinkan, bicarakan dengan anggota tim perundingan terdahulu

Mencari titik temu

Negosiasi adalah mencari jalan untuk mencapai titik temu bagi persetujuan atau kompromi. Sasaran ini lebih mudah dicapai bila pihak-pihak pernah berunding sebelumnya dan lebih memahami dalam apa pihak lawan bersedia mengalah.

Contohnya seorang karyawan mendatangi pimpinan untuk merundingkan kenaikan gaji; ia mungkin sadar bahwa kendala keuangan pimpinan atau perusahaan tidak memungkinkan

kenaikan gaji langsung dalam tahun ini. Namun karyawan dan pimpinan tersebut bisa membahas cara lain yang memberi keuntungan finansial selain kenaikan gaji bulanan untuk mengatasi kendala ini. Bisa saja disepakati tambahan satu minggu cuti tahunan sebagai alternatif kenaikan gaji. Sikap fleksibel yang ditunjukkan kedua belah pihak serta kesediaan mereka untuk mencari titik temu memungkinkan dicapainya kompromi yang pantas.

Selidiki sebelumnya siapa yang mewakili pihak lawan

Negosiasi dengan sejumlah kelompok

Bila lawan memiliki lebih dari satu kelompok kepentingan, selain menilai masing-masing kelompok dan personilnya, kita harus menilai apakah ada konflik antar kelompok.

Perbedaan budaya

Terdapat perbedaan budaya antar bangsa, kelompok umur dan gender yang bisa kita manfaatkan. Jika lawan kita adalah orang Rusia separuh baya, misalnya, dapat kita asumsikan bahwa ia kurang punya pengalaman pasar. Demikian pula orang muda Amerika yang berpendidikan tinggi, sering dianggap kurang pengalaman kerja.

Menggunakan sumber informasi informal

Agar pandai mengumpulkan informasi, kita harus berlatih berpikir seperti detektif. Gunakan acara sosial, jaringan bisnis, pertemuan dengan teman atau percakapan telepon dengan orang, yang tepat untuk mengetahui bagaimana kerja lawan sehari-hari. Bisa pula mengirim orang ke kantor mereka untuk melihat bagaimana mereka memperlakukan staf dan

pelanggan mereka, atau ajak seorang pelanggan setia mereka makan dan ajukan beberapa pertanyaan secara hati-hati. Mantan karyawan yang kecewa juga bisa menjadi sumber informasi berharga, tetapi awas kalau-kalau mereka memberi informasi yang tak berdasar.

E. Memilih Strategi

Setelah tujuan kita jelas dan tujuan lawan telah diperkirakan, kita sudah siap menyusun strategi untuk mencapai tujuan. Gunakan kekuatan personil tim untuk merancang strategi.

Untuk ditanyakan pada diri sendiri

T Bagaimana kita akan membuat strategi dan taktik ?

T Berapa orang dibutuhkan untuk tim negosiasi kita ?

T Berapa lama dibutuhkan untuk menyusun strategi ?

T Perlukah semua anggota tim hadir di setiap perundingan ?

T Kapan kita bisa melatih peran dan taktik kita ?

Buatlah selalu strategi yang sederhana dan fleksibel

Menimbang Tujuan

Strategi adalah kebijakan umum yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara taktik adalah rincian cara untuk melaksanakan strategi.

Sembunyikan amarah dan kesal ketika berunding : jangan walk out sambil marah

Memahami Peran-Peran

Kalau setiap tim sepak bola memiliki penjaga gawang, setiap tim negosiasi memerlukan peran-peran tertentu untuk berhasil dalam negosiasi . peran-peran ini adalah Pemimpin, Orang Baik, Orang Jahat, Orang Garis Keras dan Penyapu.

Peran lain bisa ditambahkan sesuai keadaan. Tim negosiasi yang ideal harus punya 3 – 5 anggota dan semua peran kunci harus terwakili. Tidak perlu satu peran kunci diisi oleh satu orang; bisa juga masing-masing anggota memerankan beberapa peran sekaligus.

Menentukan Peran Dalam Tim

PERAN

PEMIMPIN

Setiap tim negosiasi perlu pemimpin. Pemimpin mungkin orang paling ahli, tidak selalu harus paling senior dalam tim.

ORAN BAIK

Adalah orang yang paling disukai para anggota tim lawan. Mungkin saja mereka sampai berharap bahwa Orang Baik ini satu-satunya lawan mereka.

ORANG JAHAT

Kebalikan dari Orang Baik, peran orang ini adalah membuat lawan merasa bahwa persetujuan akan lebih mudah tercapai tanpa dia.

ORANG GARIS KERAS

Anggota ini mengambil garis keras dalam segala hal. Ia memberi kesulitan anggota tim sering kali mengalahkan padanya.

TANGGUNG JAWAB

- Memimpin negosiasi , menghadirkan orang lain bila diperlukan
- Menentukan hal-hal khusus; misalnya menentukan apakah ada cukup dana untuk mengajukan pengambil-alihan
- Mengendalikan anggota tim lainnya
- Menunjukkan simpati dan pengertian terhadap pandangna lawan.
- Tampak seolah-olah mundur dari posisi yang dipertahankan timnya sendiri
- Membuat anggota tim merasa percaya diri sehingga mereka menang
- Menghentikan negosiasi jika dan bila diperlukan.
- Membantah setiap argumen atau pandangan yang dikemukakan lawan.
- Menyerang lawan dan mencoba menyingkap kelemahan mereka
- Menunda kemajuan dengan menghambat
- Memungkinkan anggota lain mundur dari rencana mengajukan tawaran lunak.
- Mengamati dan mencatat kemajuan negosiasi
- Menjaga agar tim tetap terarah pada tujuan negosiasi .

- PENYAPU**
- Orang ini mengumpulkan semua pandangan yang dikemukakannya lalu merangkumnya menjadi satu kesatuan
- Mengusulkan cara atau taktik untuk keluar dari kemacetan
 - Mencegah pembahasan menyimpang dari masalah utama
 - Menunjuk inkonsistensi dalam argumen lawan bila ada

Susun jadwal untuk pengarahan dan latihan taktik

Membagi Peran

Dalam negosiasi , strategi yang baik meliputi penugasan personil yang tepat. Kita harus menentukan peran dan tanggung jawab untuk dijalankan para anggota.

Kenakan baju yang nyaman namun enak dipandang dan agak konservatif

Pentingnya Penampilan

Pertimbangan penampilan kita; kesan pertama banyak menentukan. Pikirkan macam perundingan dan berpakaianlah dengan sesuai. Pakaian mewah bisa membuat orang segan akan diri dan kekuasaan kita, tapi berkesan negatif, sok pamer. Jika ingin resmi, kenakan jas. Jika tidak yakin, berpakaianlah secara konservatif.

Berlatihlah untuk tenang di meja perundingan

ü Mengarahkan tim

Agar para anggota tim memainkan perannya dengan baik, perlu diberi pengarahan. Hindari pernyataan simpang siur dengan memberi informasi terbaru kepada anggota yang tidak hadir.

Ü Studi Kasus

Beth dan Kurt dikirim ke Hongkong untuk membujuk satu pabrik agar membeli microchip mereka. Sebelum berangkat mereka melatih sejumlah argumen dan memutuskan bahwa Beth yang akan bicara. Di Hongkong, manajer pabrik tampak menyukai usulan itu. Tetapi ketika Beth berbicara, Kurt mendengar ada yang berkata bahwa Orang Barat tidak pernah menerima harga penawaran pertama. Maka ketika orang Cina ini mengajukan tawaran harga dengan perkiraan akan ditolak Kurt menyela. Beth terkejut, karena ia menganggap bahwa tawaran itu cukup pantas. Namun ketika akhirnya orang Cina itu setuju membayar 10% lebih tinggi dari penawaran pertama, Beth senang kalau disela. Kedua pihak puas dengan kesepakatan ini.

F. Menggunakan Agenda

Untuk negosiasi tertentu, susunan agenda – daftar masalah yang akan diperdebatkan – sangat membantu. Minta persetujuan semua peserta mengenai hal yang perlu dibahas dan yang perlu dihapus dari agenda sebelum dimulai.

Untuk Diingat

1. Setiap pokok harus ditentukan alokasi waktunya
2. Rancangan agenda harus diketahui semua anggota
3. Agenda harus diberi tepi lebar untuk catatan
4. Lampiran harus diedarkan bersama agenda
5. Agenda ini penting sehingga isinya perlu dinegoisasikan

Coba tentukan agenda – untuk menentukan jalannya pertemuan

Merancang Agenda

Pokok-pokok yang akan dibahas dalam agenda bisa menjadi unsur penting strategi negosiasi , baik urutan pembahasan atau alokasi waktu. Oleh karena itu perlu pembahasan panjang untuk menyusun agenda sebelum negosiasi dimulai. Dalam penyusunannya, perlu diingat bahwa agenda harus :

- a. Tegas akan batasan pembahasan
- b. Secara informal tentukan pembahasan melalui prioritas pokok bahasan

Menulis Agenda

Agenda membantu mengarahkan negosiasi pada sasaran. Bukan untuk menutupi masalah tetapi untuk mendapat solusi. Judul harus menggunakan bahasa terbuka, tidak bertentangan.

Perundingan Kelebihan Karyawan			Rincian judul agenda rapat
Tanggal 24 Juli, Pk. 09.00			
Ruang Rapat			
	1.	(09.00) Pembacaan notulen rapat terdahulu	Keputusan terdahulu diratifikasi
	2.	(09.15) Konsultan manajemen menyampaikan kasus.	
	3.	(09.45) Direktur Personalia	Pembicara pertama menentukan nada
		(10.15) menyampaikan kasus	
	4.	(10.30) Istirahat	
Waktu dijadwalkan	5.	(11.00) Direktur Keuangan	Pembicara pertama menentukan nada
		menyampaikan kasus	
Penutupan rapat ditentukan	6.	(11.00) Diskusi	
	7.	(12.30) Penutupan	

Menyetujui Agenda

Jika menerima agenda dari pihak lain, pelajari dan sesuaikan strategi kita. Pihak yang menentukan agenda adalah pihak yang paling berkepentingan, dan biasanya memulai pembicaraan.

Datanglah lebih awal pada pertemuan agar tampak efisien dan tenang.

Menjadwalkan Agenda

Sebagian perundingan ditentukan batas waktunya karena orang-orang yang terlibat sangat sibuk.

Tuliskan agenda dalam bahasa sederhana, tuliskan batas waktu setiap pokok bahasan

Merekam informasi

Negosiasi tak bisa menghindar dari konsesi yang mungkin akan disesali. Oleh karena itu banyak orang suka merekam pembicaraan dalam kaset. Namun cara ini bisa bermasalah : mungkin sulit Menempatkan alat untuk bisa merekam semua pembicaraan; hal penting mungkin terlewat karena harus mengganti baterai. Jika akan merekam, minta persetujuan pihak lain terdahulu. Selain merekam, negosiator berpengalaman harus memastikan ada notulen rinci pembicaraan.

G. Menciptakan Suasana Yang Tepat

Hasil dari suatu sesi perundingan dapat dipengaruhi oleh tempat penyelenggaraan. Ciptakan lingkungan yang positif untuk pihak-pihak yang bertentangan dengan memastikan bahwa tempatnya cocok untuk ukuran dan tingkat formalitas.

Jangan adakan negosiasi lebih dari dua jam tanpa istirahat

Menentukan Lokasi

Banyak hal harus dipertimbangkan dalam memilih lokasi, termasuk kenyamanan, netralitas dan fasilitas.

Sediakan jam pada dinding agar semua orang bisa melihat

Jenis-jenis Lokasi Untuk Perundingan

LOKASI

FAKTOR-FAKTOR UNTUK DIPERTIMBANGKAN

RUMAH SENDIRI

Kantor atau ruang dalam bangunan perusahaan kita dianggap rumah sendiri.

- Mudah bagi kita untuk mengatur gangguan strategis.
- Sulit untuk menghindari gangguan tak terencana
- Mudah memanggil ahli sendiri untuk memberi kontribusi yang relevan dengan negosiasi

DAERAH NETRAL

Kantor pihak ketiga atau ruang sewaan dianggap daerah netral

- Tidak ada pihak yang lebih beruntung karena lokasi asing bagi keduanya.
- Kedua belah pihak harus "mengirimkan" ahli-ahli dan materi pendukung yang mereka perlukan

RUMAH ORANG

Rumah orang adalah kantor atau ruang milik pihak lawan

- Lingkungan yang asing bisa mengganggu
- Logistik harus dikontrol
- Kita bisa menunda dengan mengatakan bahwa kita harus membawa materi kepada orang tertentu di kantor.

Ketika negoisasi, jangan singkap taktik sekaligus.

Mengatur Hal-hal Kecil

Bila menjadi tuan rumah suatu negosiasi, kendalikan situasi : buat agar suasana, waktu dan istirahat menguntungkan kita. Sediakan kertas dan pena untuk mencatat. Pastikan fasilitas kamar mandi, penerangan di ruang perundingan, terutama bila menggunakan alat bantu audiovisual. Kenyamanan fisik bisa jadi faktor penentu ; turunkan suhu ruang perundingan beberapa derajat atau tunda pemberian minum agar lawan mempercepat pengambilan keputusan.

Jika diperlukan, sediakan saluran telepon khusus bagi setiap pihak
Bawa komputer kalau perlu mengakses data perusahaan

Mengambil Kendali Negosiasi di Rumah Orang

Sebagian negosiator lebih suka mendatangi lawan di rumah mereka. Gunakan siasat ini untuk menunjukkan kesediaan berunding sebagai awal yang baik. Satu keuntungan pendekatan ini adalah kita bisa mendikte waktu pertemuan untuk memberi tekanan maksimum bagi tuan rumah. Jika agenda belum ditentukan, tanyakan apakah mereka tidak keberatan bila kita yang mengajukan. Lawan mungkin akan mempersilahkan karena kita berada di rumah mereka. Jika memang diberi kesempatan menentukan agenda, gunakan sebaik-baiknya ; pastikan agenda memuat rincian yang kita inginkan, hingga keuntungan berpihak kepada kita.

Mengatur Tempat Duduk

Cara menempatkan para negosiator di meja perundingan – saling berhadapan atau mengelilingi meja bundar – bisa sangat mempengaruhi suasana ataupun hasil suatu sesi negosiasi .

Pastikan pemimpin bisa kontak mata dengan semua pelaku kunci

Mendudukkan Tim Kecil

Untuk negosiasi antar tim kecil, kedua pihak sering saling berhadapan di meja persegi. Pemimpin di kepala meja untuk menciptakan kesan bahwa mereka mengendalikan pembicaraan.

Dudukkan orang garis keras kita jauh dari punya lawan

Saat menempatkan tim untuk bernegosiasi, cari kursi yang paling nyaman. Untuk alternatif susunan duduk tradisional, buat tim tamu sulit membentuk oposisi yang kokoh dengan mendudukkan mereka di antara anggota tim kita.

Letakkan kursi sama jauh satu lain

Mendudukkan Tim Besar

Jika negosiasi antara banyak pihak namun diwakili sedikit orang, dudukkan peserta dalam lingkaran besar dan masing-masing pihak menyampaikan kasusnya dari podium. Jika negosiasi antara sedikit pihak yang diwakili banyak orang, bagi tempat duduk dalam kelompok-kelompok saling berhadapan.

BAB V

MELAKSANAKAN NEGOSIASI

A. Menilai Suasana

Negosiasi itu mendengarkan dan mengamati, selain berbicara. Kita harus berubah. Waspada itu meliputi penggunaan semua indera untuk menangkap apa pun yang ditunjukkan orang lain.

Antisipasi Suasana

Setelah dimulai, coba nilai apakah antisipasi kita benar dengan memperhatikan tanda nonverbal. Seperti sikap tubuh.

Membaca Pertanda Nonverbal

Belajar membaca sikap tubuh anggota tim lawan akan membantu menyusun gambaran kasus mereka yang sebenarnya, bisa juga tanda tersebut mendukung atau berlawanan dengan perkataan mereka.

Perbedaan Budaya

Pahami budaya setempat sebelum berjabatan. Bagi banyak bangsa Asia, kontak fisik antar jenis dilarang.

B. Membuat Proposal

Membuat proposal adalah hal yang mendasar dalam negosiasi . sejak awal perencanaan perlu diputuskan apakah kita akan bicara dahulu atau menanggapi proposal lawan. Keputusan ini merupakan bagian penting dari strategi negosiasi .

Membuka Kemungkinan

Sediakan cukup ruang untuk melakukan manuver ketika mengajukan kasus. Jangan buat pernyataan keras yang menandakan pendirian yang kaku; buat proposal sebagai

perkiraan yang memberi peluang kedua pihak untuk mengalah.

Kapan Mengusulkan

Beri kesempatan kepada pihak lawan untuk mengajukan proposal pembuka. Proposal pembuka umumnya dianggap tidak realistis, jadi jika kita mengajukannya, buatlah tuntutan awal lebih dari yang kita harapkan dan tawarkan kurang dari yang bisa kita berikan.

Menyampaikan Usulan

Sangatlah penting untuk menyampaikan usulan awal dengan lancar dan percaya diri agar ditanggapi lawan secara serius. Dalam usulan, jelaskan prasyaratnya dahulu sebelum mengajukan tawaran. Rangkum tawaran dengan ringkas, lalu berikan waktu bagi pihak lawan untuk mencerna kata-kata kita dengan bersikap tenang.

C. Menanggapi Usulan

Ketika menanggapi usulan, usahakan untuk tidak segera menunjukkan reaksi positif ataupun negatif. Jangan takut untuk diam dalam menilai tawaran tersebut, namun harus disadari bahwa lawan akan mengamati reaksi kita.

Meminta Penjelasan

Setelah mendengar tawaran pihak lawan, jangan segera mengajukan tawaran banding. Jangan tunjukkan reaksi sambil merangkum apa yang kita tangkap dari usulan lawan. Langkah ini memberi kita lebih banyak waktu untuk menimbang apa yang telah di katakan dan memastikan bahwa kita memahaminya dengan benar. Inilah saat untuk

memusatkan perhatian pada hal-hal yang kita belum yakin dan minta penegasan dari pihak lawan.

Mengulur Waktu

Beberapa taktik yang dapat digunakan tanpa perlu mengacaukan hasil negosiasi .

- Interupsi usulan lawan dibuat seakan-akan meminta penjelasan atas suatu hal atau meluruskan pembicaraan.
- Jawab pertanyaan dengan pertanyaan atau ajukan banyak pertanyaan, dan tidak ada salahnya meminta lebih banyak informasi.
- Hentikan negosiasi sementara untuk konsultasi dengan tim, terutama bila ada orang luar yang bisa dimintai pendapat.

Mengusulkan Alternatif

Kalau mau mengajukan tawaran banding, usahakan segera setelah merangkum tawaran lawan. Tentukan apa yang bisa ditawarkan sebagai usulan banding dengan melihat hal yang jadi prioritas lawan.

D. Menanggapi Siasat

Negosiasi yang baik harus mampu melihat dan menangkis siasat serta taktik yang sering digunakan orang dalam negosiasi . kenali dan lawan taktik manipulatif bila muncul untuk menghindari kerugian ketika bernegosiasi.

Memahami Siasat

Dalam negosiasi , umum dijumpai taktik yang memungkinkan satu pihak mendapat keuntungan dengan pengorbanan sekecil mungkin.

Mengenal Siasat

Untuk belajar mengenali dan mengatasi siasat tersebut tanpa resiko merugi, amati pihak lain dengan seksama dan camkan bahwa taktik manipulatif biasanya punya tiga sasaran utama :

- Untuk mengalihkan perhatian tim lain sehingga bisa mendominasi pembicaraan.
- Untuk mengubah penekanan pembicaraan sehingga membentuk persetujuan yang sepenuhnya menguntungkan yang sepenuhnya menguntungkan pihaknya.
- Untuk memanipulasi tim lain agar menutup negosiasi sebelum sepenuhnya puas dengan rincian yang diajukan.

Menangkis Taktik Khusus

TAKTIK

MENGANCAM

Mengingatkan dampak negatif bila kita tidak menyetujui ketentuan yang diajukan; menekankan adanya sanksi yang harus dihadapi.

MENCEMOOH

Mempertanyakan kinerja perusahaan dan kompetensi profesi kita; mengkritik kualitas produk atau layanan kita.

MENGGERGAT

Mengancam akan bertindak, namun

TAKTIK TANDINGAN

Katakan bahwa kita tidak bisa bernegosiasi di bawah tekanan dan kita hanya bisa menerima bila mereka bisa menunjukkan keuntungan dari kasusnya. Kemukakan kemungkinan pilihan lain.

Tetap tenang, jangan marah atau menyerang balik. Tegaskan kembali posisi kita dan peringatkan bahwa kita akan batalkan negosiasi kalau mereka tidak bersikap lebih konstruktif.

Tantang gertakan mereka; tolak persyaratan mereka dan tunggu

secara spesifik; mendesak, misalnya dengan berkata ada kompetitor yang menurunkan harga.

MENGINTIMIDASI

Sengaja membuat kita menunggu; memberi tempat duduk yang tidak nyaman; menerima telepon atau tamu ketika negosiasi berlangsung.

MERUSAK KEKOMPAKAN TIM

Memanfaatkan potensi perselisihan dalam tim kita dengan mendekati orang yang paling bersimpati dengan kasus mereka.

MEMOJOKKAN DENGAN PERTANYAAN

Mengajukan serangkaian pertanyaan yang diarahkan agar mengakui kelemahan posisi kita; mendorong kita untuk mengalah

MEMINTA BELAS KASIHAN

Menuduh kita tidak adil karena menolak usulan; menekankan pengorbanan yang mereka lakukan; mengaku terhina dengan ketidakpercayaan kita.

MEMAINKAN BATASAN

Mendapat konsesi tambahan melalui pelanggaran kecil atas kesepakatan, sehingga ke-untungannya dalam jangka panjang cukup besar

reaksinya. Pertanyakan pernyataan mereka, minta bukti atas pernyataan yang terkesan meragukan.

Sadari bahwa ini hanyalah siasat untuk membuat kita tidak percaya diri. Jangan lepas persyaratan kita, kecuali kita mendapat imbalan dan jangan terdesak untuk bersepakat.

Arahkan anggota tim sebelum-nya dan putuskan posisi yang dapat diterima semua orang. Minta penundaan bila timbul perbedaan pendapat dalam tim ketika bernegosiasi.

Jangan menjawab pertanyaan bila kita tidak paham maksud di belakangnya. Cek setiap pernyataan lawan. Cantumkan prasyarat atas setiap konsesi yang kita buat.

Tegaskan komitmen kita untuk mencapai penyelesaian yang adil. Uji kebenaran dari pengakuan manipulatif. Kembalikan pembicaraan ke masalah utama.

Buat pernyataan dengan kata-kata yang jelas mengenai ketentuan yang disetujui dan pastikan bahwa selalu dipatuhi pihak lain.

Menangani Perilaku Mengganggu

Ledakan emosi bisa merusak suasana negoisasi. Bisa berupa ungkapan rasa ragu, bingung atau agresi, namun yang paling umum adalah kemarahan seseorang. Sikap ini bisa merupakan siasat untuk mengalihkan perhatian dari masalah utama. Tangani masalah ini dengan baik, hingga orang tidak akan mencoba siasat itu lagi.

Menunda Negosiasi

Cara alami untuk menghadapi siasat seperti ledakan emosi adalah dengan penundaan. Tunda negosiasi hingga lawan tenang dan menyadari bahwa marah-marah tidak membantu mencapai tujuan. Gunakan penundaan untuk menilai kembali posisi dan taktik kita bila timbul masalah baru. Perlu diingat bahwa penundaan bisa menunda persetujuan dan merugikan. Bila meminta penundaan, rangkum dan catat pembicaraan secara terperinci sebelum ditunda.

Menunda Untuk Diskusi Informal

Jika negosiasi formal menemukan jalan buntu, baiknya diskusi dilanjutkan dalam kondisi lain. Usulkan untuk berbicara "*off the record*", tanpa mencatat pembicaraan ke dalam notulen resmi dan tanpa mengikat masing-masing pihak. Pancing pihak lawan secara informal tentang kendala mereka untuk membuat konsesi. Jika para pakar tidak sepakat mengenai teknik tertentu, usulkan untuk meminta pendapat independen dari pakar lain.

E. Memahami Bahasa Tubuh

Banyak yang bisa dipelajari mengenai sikap pihak lain dari bahasa tubuhnya. Amati mata mereka, yang merupakan bagian tubuh paling ekspresif, perhatikan pula bagian wajah yang lain serta postur tubuh mereka

Membaca Isyarat Dasar

Kontak mata dengan orang lain menandakan keinginan untuk memberi dan menerima informasi. Kontak mata adalah salah satu aspek bahasa tubuh yang penting.

Isyarat Yang Mendua

Negosiasiator mahir bisa menggunakan bahasa tubuh untuk mengecoh lawan dalam berdebat. Orang yang memenuhi kriteria untuk dianggap penuh perhatian, mungkin sedang mempersiapkan serangan keras. Oleh karena itu, lihat bahasa tubuh seseorang dikaitkan dengan anggota lain untuk mendapat gambaran suasana tim keseluruhan. Tetaplah waspada, walau negosiasi berjalan mulus.

F. Menentukan Posisi

Proses negosiasi bisa mulai serius sesudah masing-masing tim menjajaki posisi mereka setelah mendengar usulan pihak lawan. Mulailah menuju kepada kesepakatan yang bisa diterima bersama setelah kedua pihak menilai posisi mereka.

Memperkuat Posisi

Setelah mendengar usulan lawan, kita perlu menilai kembali strategi atau taktik untuk mempertahankan posisi tawar menawar yang kuat. Cari kesamaan kepentingan.

Pertimbangkan apakah ada perbedaan besar diantara kedua kasus sehingga kita perlu menyiapkan usulan tandingan.

Memperdebatkan Topik

Setelah kedua pihak menyampaikan posisi dasar mereka, mungkin muncul diskusi panjang mengenai asumsi yang mendasari dan faktanya. Waktu berdebat adalah tahap penting dalam negosiasi. Gunakan untuk menemukan titik temu dan memperkuat kasus. Debat mudah menjadi emosional dan panas, jika saling tuduh. Tenanglah, jangan tunjukkan kemarahan. Jangan serang pendapat lawan. Usahakan terbentuknya ikatan.

G. Memperkuat Posisi Kita

Mendapat posisi di atas angin dalam negosiasi mengharuskan kita segera mengajukan argumen. Sampaikan sejumlah argumen yang relevan untuk memperkuat posisi sehingga lawan mengakui kekuatan dan kelengkapan kasus kita.

Mempertahankan Posisi

Kekuatan adalah kekuasaan yang bisa digunakan untuk mempengaruhi hasil negosiasi. buatlah agar pihak lain semudah mungkin mengubah posisi. Hal ini akan membantu memperkuat hubungan dan menghindari kemacetan.

Mempertahankan Kendali

Negosiasi bisa tertuju pada masalah yang memancing emosi, atau merasa terancam oleh taktik lawan. Jangan dimasukkan ke hati. Jangan mengkritik pihak antagonis dan jangan tergoda untuk mengecam pribadi di meja perundingan. Jika terpaksa membuat konsesi supaya

negosiasi tidak gagal, sertakan pula persyaratannya. Ambil pandangan jangka panjang karena kompromi adalah taktik membangun untuk tercapainya persetujuan.

H. Melemahkan Posisi Pihak Lawan

Untuk mencapai hasil yang baik dalam negosiasi, perkuat posisi kita sambil mencari cara untuk melemahkan posisi lawan. Gunakan satu atau lebih taktik untuk mengurangi pengaruh lawan dalam negosiasi.

Menekan Lawan

Ketika bernegosiasi, serang rasa percaya diri, juga kredibilitas lawan, tetapi hanya dengan cara meragukan validitas informasi mereka. Terus uji validitas argumen mereka, cari kelemahan, seperti logika yang salah, penggunaan statistik yang salah, tidak dimasukkannya suatu fakta dan agenda tersembunyi.

Menemukan Kesalahan

Cara efektif untuk membuat lemah posisi lawan adalah menemukan kesalahan fakta atau logika dalam usulan mereka. Perhatikan penggunaan statistik: jika mereka mengemukakan rincian yang tampak terlalu baik, tanyakan hal-hal yang tidak disinggung. Mereka mungkin menyembunyikan keburukan. Jika menemukan kekurangan, segera beberkan.

I. Menutup Negosiasi

Negosiasi bisa sampai pada kesimpulan yang baik bila kedua pihak membuat konsesi yang dapat diterima bersama untuk mencapai persetujuan.

Menjual Posisi

Menjual posisi adalah proses tawar menawar yang rumit dengan masing-masing pihak membuat konsesi untuk mencapai persetujuan. Namun demikian, bila kita di pihak yang lebih lemah, atau tujuan utama kita adalah menekan kerugian, tawar menawar bisa sangat berat dan menyakitkan.

Membuat Konsesi

Bila terpaksa membuat konsesi, lihat kepentingan jangka panjangnya. Usahakan situasi tetap terkendali dengan cara :

- Menimbang sebesar apa hasil yang kita perlukan, nilai yang kita serahkan tidak lebih besar dari konsesi pihak lawan.
- Berkompensasi tanpa kehilangan muka. Misalnya, bila kita harus mundur dari keputusan akhir, kita bisa katakan, "Karena Anda mengubah pendirian dalam hal, kami akan ubah pendirian kami dalam"

Membuat Usulan Hipotesis

Uji fleksibilitas lawan dengan membuat proposal hipotesis sebelum memberi konsesi. "Jika" adalah kata kunci dalam pertanyaan-pertanyaan di bawah, yang tidak mengikat namun membantu kita memahami apa yang penting bagi pihak lawan.

Membahas Syarat

Ketika mendekati akhir negosiasi, kita perlu membicarakan syarat-syarat perjanjian. Kesepakatan meliputi cara pembayaran, jangka waktu pembayaran, masa berlakunya perjanjian dan apa yang harus dilakukan jika

timbul masalah dalam pelaksanaan perjanjian, misalnya apakah diperlukan arbitrase.

Menegoisasikan Paket

Ketika mulai mendiskusikan ketentuan, coba kumpulkan semua hal yang telah dibicarakan. Kelompokkan hal-hal yang berkaitan. Langkah ini akan membuat konsesi tak terlalu menyakitkan; kita bisa memenangkan hal-hal kecil dalam paket untuk memperkuat posisi dalam mencapai sasaran utama. Negosiasi per paket juga cara yang baik untuk mengetahui prioritas lawan yang sebenarnya.

Menghindari Penolakan

Manfaat mengelompokkan usulan adalah kalau ada penolakan unsur penting, tidak ada yang kehilangan muka. Adapun usulan hipotetis memungkinkan kita mengatur negosiasi hingga kompromi tercapai. Kedua cara ini memungkinkan kita memahami apa yang bisa diterima atau diberikan lawan, berdasarkan reaksinya terhadap tawaran kita.

Mencatat Kesepakatan

Setelah negosiasi selesai, buat rangkuman di atas kertas dan minta persetujuan semua peserta untuk menghindari salah paham. Kirim satu salinan kepada lawan dan minta konfirmasi tertulis. Kecepatan penyampaian notulen ini penting, agar bila ada ketidak-jelasan atau perbedaan pendapat negosiasi bisa dibuka kembali untuk segera meluruskannya.

J. Memilih Cara Menutup

Mendekati persetujuan, pastikan bahwa semua pihak mempunyai pemahaman yang sama mengenai hal-hal yang dicakupnya dan konfirmasikan persetujuannya. Setelah itu berulah negosiasi bisa ditutup.

Menfokuskan Diri

Sebelum menutup negosiasi, perlu dipastikan bahwa kita benar-benar fokus pada masalah sesungguhnya dan tidak terbawa perasaan karena taktik negosiasi lawan sehingga mempengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan.

Menegaskan Ketentuan

Pelajari istilah yang akan digunakan dalam perjanjian. Kalau menyusun kontrak dagang, jelaskan istilah-istilah kunci, atau gunakan kosa kata yang mudah dipahami. Penutupan negosiasi harus meluruskan masalah-masalah ini, yang memungkinkan kita ataupun lawan untuk menegosiasikan konsep baru.

K. Menuju Penutupan

Setelah memilih cara menutup, sekarang kita bisa mulai melaksanakannya namun waspadalah akan pergeseran suasana hati pihak lawan.

Waktu Penawaran

Tawaran yang diajukan pada waktu yang salah bisa ditolak, sementara pada lain waktu, tawaran yang sama mungkin diterima. Ajukan tawaran akhir ketika lawan sedang bersikap mau menerima pendapat orang lain.

Menuju ke Penawaran

Dalam proses mendekati penyimpulan, mungkin kita merasa perlu menyatakan suatu tawaran sebagai “final”. Walau bisa dilakukan, jangan tekankan bahwa suatu usulan itu yang terakhir bila sebenarnya tidak. Kalau kita lakukan, bisa jadi lawan akan meragukan tawaran akhir kita yang sebenarnya. Tegaskan bahwa kita lebih suka tidak membuat kesepakatan kalau harus dikompromikan kembali di kemudian hari.

Penawaran Akhir

Tunjukkan bahwa kita mengajukan tawaran akhir yang terakhir kali dengan pilihan kata, nada bicara dan bahasa tubuh. Ciptakan kesan tegas: kumpulkan berkas-berkas, bangun, mondar-mandir dan tunjukkan kalau kita akan meninggalkan ruangan (tidak seperti tawaran terdahulu, ketika kita bisa duduk bersandar, pertanda masih ingin melanjutkan negosiasi).

Membantu Lawan Menuju Arah Penutupan

METODA

MENEKANKAN MANFAAT

Usahakan untuk menjelaskan pihak lawan akan manfaat yang mereka dapat dari tawaran kita. Namun jangan katakan manfaat yang kita dapatkan darinya.

HASIL

- Bantu pihak lawan melihat manfaat dari menyetujui tawaran kesepakatan yang mungkin tidak terpikir oleh mereka.
- Ciptakan kesan situasi sama-sama menang, bukan situasinya menang-kalah.

MEMBERIKAN DUKUNGAN
terima dengan terbuka usulan konstruktif dari lawan, walaupun harus menunggu lama. Jika tidak mau menyetujuinya, kita masih bisa menolaknya kemudian.

MENGHINDARI SITUASI MENANG – KALAH

Nyatakan bahwa kita mencari pemecahan yang dapat diterima kedua pihak. Jangan mendesak lawan untuk menerima sesuatu yang akan mereka sesali kemudian.

MENYELAMATKAN MUKA

Berilah lawan jalan keluar dengan mengajukan pertanyaan atau usulan hipotesis, seperti, "Bagaimana pendapat anda mengenai ...?" atau "Bagaimana bila kita...?"

- Ciptakan suasana positif untuk mendorong negosiasi menuju penutupan.
- Mungkin menghindarkan kita dari kritikan atas usulan tandingan kita.
- Mencegah pertentangan dengan lawan untuk hal yang mungkin penting dalam debat.
- Mencegah konfrontasi yang memperuncing suasana dan bisa membawa kemacetan.
- Terus ciptakan suasana yang santai agar dapat terjadi diskusi yang konstruktif.
- Ada kemungkinan dibuat usulan tandingan.
- Meningkatkan kemungkinan usulan kita dipertimbangkan dengan baik oleh lawan.
- Berarti lawan tidak merasa terdesak untuk menerima atau menolak usulan kita, namun mungkin lebih cepat mengambil keputusan.

Membawa ke Arah Kompromi

Dalam setiap tahap negosiasi coba ciptakan budaya kompromi. Menjelang penutupan, pihak lawan akan tahu bahwa kita fleksibel dan tidak kaku dalam segala hal. Bila debat berjalan sebagaimana mestinya, suasana kompromi tercipta dengan sendirinya. Masing-masing pihak pasti menyadari bahwa argumen lawan ada baiknya bagi kedua pihak dan masing-masing harus saling kompromi.

Mengatasi Keraguan

Jika pihak lawan ragu, bersimpatilah dengan mereka. Ingatkan bahwa perjanjian itu juga membawa perubahan pada kita dan kitapun cemas karenanya. Jika pihak lawan bersikeras untuk mundur, buat mereka sadar kalau langkah ini akan mencemari reputasi mereka.

L. Menangani Kemacetan

Membatasi Kerusakan

Untuk membatasi kerugian akibat macetnya negosiasi, kedua pihak harus menjalin kembali komunikasi secepat mungkin. Cara terbaik adalah mengadakan tatap muka langsung. Bila perpecahan demikian tajam, lebih baik bila diambil langkah rekonsiliasi tertulis. Surat elektronik (*E-mail*) karena bersifat pribadi dan cepat.

Memulihkan Keadaan

Pulihkan kemacetan tanpa bantuan dari luar. Jika anggota suatu tim meninggalkan pertemuan, minta rekannya untuk mengajaknya kembali. Jika seluruh tim pergi, kirim anggota tim kita yang punya hubungan paling baik dengan mereka

untuk segera mengajak mereka kembali. Jangan biarkan kemacetan berlanjut bila dampak dari tidak adanya kesepakatan lebih buruk dari apa yang sudah disepakati. Jika kemacetan tak dapat dipulihkan sendiri, barulah diperlukan pihak ketiga, seperti konsiliator, mediator atau arbitrator.

Menangkan Kemacetan Yang Direkayasa

Jika secara tak terduga kita temukan informasi yang melemahkan kasus lawan, mereka mungkin langsung menyerah, meminta penundaan atau merekayasa kemacetan negosiasi. Jika hal ini terjadi, tetaplah tenang dan coba perbaiki situasi dengan mengusahakan rekonsiliasi.

M. Menggunakan Mediator

Memahami Proses Mediasi

Mediasi adalah proses dimana pihak-pihak yang mengalami kemacetan mempertimbangkan, namun tidak harus menerima, rekomendasi dari pihak ketiga yang telah disetujui sebelumnya. Mediator berperan sebagai wasit bagi pihak-pihak yang bernegosiasi dan mencoba menemukan titik temu agenda mereka. Mediator bisa mulai mencari jalan keluar dari kemacetan yang dapat di terima bersama.

Peran mediator :

Mediator ideal harus tak memihak, melihat dari berbagai sudut pandang, diterima semua pihak, memahami masalah, membantu pihak-pihak menemukan solusi dan cepat membuat rekomendasi.

Memilih Mediator

Mediator harus diakui oleh kedua belah pihak sebagai tidak memihak, berpengetahuan luas dan memahami persoalan sehingga bisa memberi rekomendasi yang pantas dan relevan. Ada kecenderungan menunjuk orang yang berwibawa.

N. Menggunakan Arbitral

Jika negosiasi gagal, kita bisa mengatasi pertentangan dengan menggunakan arbitrase.

Memilih Arbitrase

Gunakan badan arbitrase semi-permanen di bidang usaha itu atau prosedur penyelesaian perselisihan. Cara lain adalah mencari peradilan, orang atau badan independen untuk melakukan arbitrase.

Peran Arbitrator :

Arbitrator ideal harus tak memihak, disegani semua pihak, berwenang untuk menilai dan bijaksana.

Manfaat Penggunaan Arbitrator

Peran arbitrator adalah memutuskan kesepakatan yang adil antara pihak-pihak yang berunding dan menerapkan ketentuan itu. Arbitrase bisa mencegah negosiator meninggalkan meja perundingan tanpa ada kesepakatan. Kumpulkan semua informasi dari kedua pihak yang berselisih agar arbitrator bisa menilai kasus dengan rinci. Proses ini membawa manfaat, karena arbitrator melayani secara terpisah kasus masing-masing pihak didengar secara tertutup dan keputusan akhir diberikan hanya kepada pihak yang bersangkutan.

O. Melaksanakan Keputusan

Menyepakati Tindakan

Bila dicapai kesepakatan antar pihak yang berunding, ketentuan perjanjian harus ditulis dan ditandatangani sebagai tanda penerimaan dan pengakuan bersama. Harus disepakati bagaimana keputusan ini dilaksanakan.

Menugaskan Tim

Ketika menunjuk tim dan memberinya tugas, perhatikan hal berikut ini. Siapa yang paling tepat untuk tugas itu dan siapa yang perlu mengetahui tentang apa? Bagaimana tim menerima informasi dan dari siapa? Kapan mereka menerima laporan perkembangan dan berapa lama waktu bagi mereka untuk bertindak atas informasi tersebut?

Menjadwalkan Pelaksanaan

Tentukan tenggat dan rencana kerja atas hasil perundingan. Pantau perkembangan pelaksanaan, setiap keterlambatan bisa mempengaruhi perjanjian, terutama bila konsesi penting dikaitkan dengan pencapaian target.

BAB VI

POWER NEGOTIATIONG

A. Apa Itu *Power Negotiating*

Tujuan negosiasi adalah untuk menghasilkan solusi menang-menang (win-win solution). Solusi menang-menang adalah cara kreatif dimana, baik anda maupun pihak lawan dapat meninggalkan meja perundingan dengan perasaan bahwa anda telah menang.

Power Negotiating mengambil suatu anjang-ancang yang berbeda, kemampuan untuk membuat pihak lawan merasa menang adalah sedemikian pentingnya sehingga saya hampir, memberikannya kepada anda sebagai definisi Power Negotiator (RogDawson@aol.com). Secret of Power Negotiating, Power Negotiating, dan Power Negotiator adalah merek-merek dagang terdaftar dari The Power Negotiating Institute and Dawson Productions.

Memainkan Power Negotiating dengan seperangkat aturan seperti halnya jika anda bermain catur. Perbedaan besar antara negosiasi dan catur adalah bahwa, dalam negosiasi, pihak lawan tidak mengetahui aturan-aturannya. Pihak lawan akan memberikan respons yang bisa diperkirakan terhadap langkah-langkah yang anda buat.

Jika anda bermain catur, anda tahu bahwa langkah-langkah (gerakan) strategis permainan ini disebut gambit. Ketrampilan anda dalam memilih gambit yang tepat, dan menggunakannya pada waktu yang tepat akan meminimalkan resiko itu. Gambit- gambit Awal akan memulai permainan

(negosiasi) sesuai keinginan anda. Gambit- gambit Tengah mempertahankan negosiasi tetap berkembang sesuai keinginan anda. Dan anda menggunakan Gambit-gambit Penutup, saat anda siap men-skak pihak lawan atau, dalam bahasa penjualan, menutup penjualan.

Anda akan belajar Gambit-gambit Awal, yang merupakan hal-hal yang anda lakukan pada tahap awal hubungan anda dengan pihak lawan, untuk meyakinkan bahwa anda tengah menyiapkan panggung untuk mencapai sebuah kesepakatan. Anda juga harus menentukan tuntutan atau permintaan yang anda buat, dan sikap yang anda tunjukkan dengan sebuah rencana yang dibuat secara hati-hati yang mencakup semua elemen dari negoisasi.

Gambit-gambit Pembuka anda akan memenangkan atau membuat anda kalah dalam negoisasi. Anda harus melandasi penggunaan gambit-gambit tersebut dengan melakukan evaluasi yang cermat mengenai pihak lawan, pasar, dan perusahaan pihak lawan. Gambit-gambit Tengah yang tetap menjaga momentum negosiasi sesuai yang anda inginkan. Selama tahap ini, hal-hal yang berbeda akan ikut serta masuk ke dalam negosiasi.

Akhirnya, hal-hal terakhir yang akan saya paparkan adalah Gambit-gambit Tidak Etis (*Unethical Gambits*), prinsip-prinsip negosiasi (*Negotiating Principles*), dan Gambit-gambit Penutup (*Ending Gambits*) yang menyimpulkan negosiasi dengan anda sebagai pihak yang mendapatkan apa yang anda inginkan, dan dengan pihak lawan yang masih merasa bahwa ia juga menang. Sebagai seorang *Power Negotiator*, anda akan

belajar bagaimana mengontrol proses negosiasi dengan lancar dan tepat waktu sebagaimana anda inginkan.

B. Mintalah Lebih Dari Yang Anda Harapkan

Salah satu dalil utama *Power Negotiating** adalah anda harus *meminta* pihak lawan *lebih dari yang anda harap dapat anda peroleh*.** Henry Kissinger suatu kali berkata, “Efektivitas pada meja perundingan tergantung pada upaya menekan tuntutan-tuntutan yang dilontarkan seseorang (pihak lawan).”

Semakin kurang anda mengetahui pihak lawan, semakin tinggi posisi awal anda, karena dua alasan di bawah ini:

1. Anda mungkin salah dalam asumsi-asumsi anda. Jika anda tidak mengetahui pihak lawan atau kebutuhan-kebutuhannya dengan baik, barangkali ia bersedia membayar lebih daripada yang anda perkirakan. Jika ia yang menjual, mungkin saja ia bersedia memberikan harga yang jauh lebih murah daripada yang anda pikirkan.
2. jika ini merupakan kontak atau hubungan pertama, anda akan tampak lebih kooperatif jika anda bisa membuat konsesi yang lebih besar. Semakin baik anda mengenal pihak lawan dan kebutuhan-kebutuhannya, semakin mudah anda memodifikasi posisi anda. Jika pihak lawan tidak mengenal anda, tuntutan-tuntutan awal mereka mungkin sangat tinggi.

Jika anda belum menjadi seorang negosiator yang ulung atau berpengalaman, masalah inilah yang akan anda hadapi. MPP (*Maximum Plausible Position*) riil anda mungkin jauh lebih tinggi daripada yang anda pikirkan. Selain itu, meminta lebih daripada yang anda harapkan bisa meningkatkan nilai kesadaran terhadap apa yang anda tawarkan.

Alasan terakhir mengapa *Power Negotiator* menyarankan bahwa anda harus meminta lebih daripada yang anda harapkan adalah karena itu merupakan satu-satunya cara bagi anda untuk menciptakan suatu iklim dimana pihak lawan merasa bahwa ia menang.

Mari kita mengikhtisarkan alasan-alasan, mengapa kita perlu meminta lebih daripada yang kita harapkan :

1. Anda bisa saja mendapatkannya.
2. Memberikan anda ruang gerak untuk bernegosiasi.
3. Meningkatkan nilai kesadaran mengenai apa yang anda tawarkan.
4. Mencegah negosiasi dari *deadlock*.
5. Menciptakan suasana dalam di mana pihak lawan merasa bahwa ia menang.

Bracketing

Pertanyaan berikutnya haruslah: Jika anda meminta lebih daripada yang anda harapkan, sejauh mana atau seberapa banyak sebaiknya anda meminta 'kelebihan' yang melampaui apa yang anda harapkan itu? Jawabannya adalah bahwa anda harus memberi batasan (*bracketing*) tujuan anda.

Dengan *bracketing*, *Power Negotiator* yakin bahwa jika itu terjadi, mereka masih mendapatkan apa yang mereka inginkan. Untuk melakukan *bracketing*, anda harus membuat pihak lawan menyatakan posisinya terlebih dahulu. Manfaat lain dari *bracketing* adalah anda akan tahu seberapa besarnya kemungkinan konsesi anda saat negosiasi berkembang.

Meskipun demikian *bracketing* ada bahayanya juga. Respons-respons yang anda berikan seharusnya tidak sedemikian mudah ditebak, sehingga pihak lawan bisa mendeteksi pola-pola konsesi anda.

Sasaran anda seharusnya adalah meningkatkan MPP anda – posisi kemungkinan maksimum. Jika proposal awal anda ekstrem, nyatakanlah adanya fleksibilitas atau sikap fleksibel. Ini mendorong pihak lawan untuk tetap bersedia melakukan negosiasi dengan anda. Semakin anda kurang memahami pihak lawan, semakin tinggi yang dapat anda minta.

Seseorang yang tidak anda kenal lebih cenderung mengejutkan anda dan anda bisa membangun keinginan baik dengan membuat konsesi yang lebih besar. Lakukan *bracketing* terhadap proposal pihak lawan, jadi bila anda mengakhiri negosiasi dengan *splitting the difference*, anda masih mendapatkan apa yang anda inginkan.

Anda bisa melakukan *bracketing* hanya apabila anda berhasil membuat pihak lawan lebih dulu menyatakan posisinya. Teruslah melakukan *bracketing* sampai anda mencapai sasaran anda dengan konsesi.

C. Jangan Pernah Katakan Ya Terhadap Tawaran Pertama

Alasan mengapa anda, seharusnya tidak mengatakan ya terhadap tawaran pertama (atau tawaran dari pihak lawan) adalah karena kata ya bisa secara otomatis, memicu munculnya dua gagasan dalam benak anda: Seharusnya saya masih bisa lebih baik lagi (lain kali saya akan lebih baik), dan pasti ada sesuatu yang tidak beres.

Bahaya besar yang anda hadapi adalah, apabila anda sudah membentuk gambaran mental mengenai bagaimana pihak lawan akan merespons proposal anda dan ternyata pihak lawan menghadapi anda kembali dengan tuntutan yang jauh lebih tinggi daripada yang anda duga. Bersiap-siaplah menghadapi kemungkinan ini agar anda tidak tergelincir.

D. Melakukan *Flinch* Terhadap Proposal

Lakukan *flinch* sebagai reaksi terhadap proposal dari pihak lawan. Mereka mungkin tidak berharap untuk mendapatkan apa yang tengah mereka minta; meskipun demikian, jika anda tidak menunjukkan keterkejutan, anda mengkomunikasikan bahwa apa yang mereka tawarkan adalah kemungkinan yang bisa anda terima.

Sebuah konsesi atau kesepakatan biasanya terjadi setelah suatu *flinch*. Jika anda tidak melakukan *flinch*, pihak lawan menjadi seorang negosiator yang tangguh atau alot. Anggaplah bahwa pihak lawan adalah seorang visual jika anda belum memiliki petunjuk sebagai titik tolak untuk melanjutkan negosiasi.

Bahkan jika anda tidak berhadapan muka dengan pihak lawan, anda pun masih harus menampakkan kesan terguncang dan terkejut. *Flinch* yang dilakukan saat menelepon juga dapat sangat efektif.

E. Hindari Negosiasi Yang Konfrontatif

Apa yang anda katakan dalam menit-menit awal negosiasi, sering kali menciptakan iklim negosiasi itu sendiri. Pihak lawan dengan cepat akan mengetahui apakah anda seorang negosiator, yang berusaha mencapai solusi menang-menang, atau apakah anda seorang negosiator alot yang berusaha mendapatkan apa saja yang bisa diperoleh. Inilah salah satu masalah bagi para pengacara, yang merupakan orang-orang yang sangat konfrontatif.

Jangan menentang pihak lawan pada tahap-tahap awal negosiasi, karena itu akan menimbulkan konfrontasi. Gunakan formula *Fell, Felt, Found* untuk mengubah suasana konfrontatif. Dengan menerapkan formula *Fell, Felt, Found* anda akan memperoleh waktu untuk berpikir, bila pihak lawan menunjukkan sikap permusuhan kepada anda.

F. Reluctant Seller dan Reluctant Buyer

Power Negotiator tahu, bahwa *Reluctant Seller* menekan kisaran (*range*) negosiasi sebelum negosiasi dimulai. *Power Negotiator* memainkan peran *Reluctant Seller* (Penjual yang Terkesan Tidak Butuh {Enggan} menjual) kala mereka tengah menjual. Bahkan sebelum negosiasi dimulai, *Reluctant Seller* mengecilkan kisaran negosiasi pihak lawan.

Mainkan selalu *Reluctant Seller*, dan hati-hatilah dengan *Reluctant buyer*. Memainkan *Reluctant buyer Gambit* ini adalah cara terbaik untuk menekan kisaran negosiasi pihak lawan bahkan sebelum negosiasi dimulai. Pihak lawan biasanya akan memberikan setengah dari kisaran negosiasinya, bila anda menggunakan Gambit ini.

Bila Gambit ini digunakan terhadap anda, buatlah agar pihak lawan membuat pernyataan lebih dulu, gunakan kiat *higher authority* (otoritas yang lebih tinggi), dan tutuplah dengan *good guy/bad guy*.

G. Gunakan *Vise Technique*

The Vise adalah gambit negosiasi lain yang sangat efektif dan apa yang akan diberikannya pada anda akan membuat anda takjub. Bagi *Power Negotiator*, teknik *Vise* adalah cara merespons proposal pihak lawan atau proposal balasan dengan, "Maaf, anda seharusnya bisa lebih baik daripada itu," lalu tutup mulut.

Jika gambit itu digunakan terhadap anda, responslah dengan gambit *Counter*, "Sebenarnya seberapa lebih baiknya dibandingkan itu yang harus saya lakukan?" Ini akan mendesak pihak lawan menyatakan harga sebenarnya secara nominal. Pusatkan perhatian pada jumlah dolar yang sedang dinegosiasikan. Jangan terpengaruh oleh sejumlah penjual kotor, dan mulailah berpikir dalam persentase.

Dolar yang dinegosiasikan adalah dolar sebagai laba bersih. Waspadalah tentang berharganya waktu anda dikaitkan dengan basis per jamnya. Anda tidak akan pernah

menghasilkan uang lebih cepat daripada yang anda inginkan jika anda melakukan *Power Negotiating*.

H. Menghadapi Orang Yang Tidak Memiliki Wewenang Memutuskan

Jangan sampai pihak lawan tahu bahwa anda mempunyai otoritas yang lebih tinggi untuk membuat keputusan. Otoritas yang lebih tinggi di pihak anda harus berbentuk entitas, bukan seseorang. Walaupun anda memiliki perusahaan sendiri, anda masih bisa menggunakan otoritas yang lebih tinggi dengan mengacu pada tingkat-tingkat lebih rendah dalam organisasi anda.

Tinggalkan ego anda di rumah, saat anda melakukan negosiasi. Jangan biarkan pihak lawan menjebak anda dengan membuat anda mengakui bahwa anda memiliki otoritas. Berusahalah membuat pihak lawan mengakui bahwa ia dapat menyetujui proposal anda, jika proposal anda memenuhi semua keinginannya.

Jika itu gagal, lakukan tiga *Counter Gambits*: Buat agar egonya muncul, minta komitmennya bahwa ia akan merekomendasikan anda ke otoritas yang lebih tinggi, gunakan penutupan “jika memenuhi” syarat.

Jika mereka mendesak untuk membuat keputusan sebelum anda siap melakukannya, tawarkan untuk memutuskan namun beri tahu mereka bahwa jawabannya adalah tidak, jika mereka memberi anda waktu untuk membahasnya dengan orang-orang di pihak anda, dan jika mereka menggunakan eskalasi otoritas terhadap anda, berbaliklah ke posisi pembuka anda di setiap tingkatan, dan

ikut sertakan atau perkenalkan tingkat-tingkat eskalasi otoritas anda sendiri.

I. Penurunan Nilai Pelayanan Atau Jasa

Nilai objek benda apa pun yang anda beli dapat naik, seiring dengan berjalannya waktu. Namun nilai layanan nampaknya selalu menurun atau berkurang nilainya dengan cepat setelah anda melakukan pelayanan itu.

Jangan membuat konsesi dan mempercayai bahwa pihak lawan akan membuat konsesi untuk anda setelahnya. Negosiasikan upah atau komisi anda sebelum pekerjaan itu dimulai.

J. Jangan Pernah Memberi Tawaran *Splitting The Difference*

Fair Play (adil) adalah jika kedua belah pihak sama-sama memberi secara berimbang. Jangan sekali-kali terperangkap dalam pemikiran bahwa *splitting the difference* adil untuk dilakukan. *Splitting the difference* tidak berarti membaginya tepat di tengah-tengah, karena anda bisa melakukan tindakan ini lebih dari satu kali.

Jangan sekali-kali melakukan *splitting the difference* untuk diri anda sendiri, sebaliknya doronglah agar pihak lawan yang melakukannya. Dengan membuat pihak lawan melakukan *splitting the difference*, anda menempatkan mereka dalam posisi menyarankan kompromi. Lalu anda bisa berpura-pura enggan menyetujui proposal mereka, membuat mereka merasa menang.

K. Menangani *Impasse*

Impasse adalah anda benar-benar tidak menyetujui mengenai satu isu (pokok permasalahan), dan itu mengancam kelanjutan negosiasi. *Stalemate* adalah kedua belah pihak masih berbicara, namun nampaknya tidak ada kemajuan sedikit pun untuk terjadinya kesepakatan, dan *deadlock* adalah tidak adanya kemajuan membuat kedua belah pihak sangat frustrasi sehingga mereka merasa tidak ada gunanya untuk melanjutkan negosiasi lagi.

Jangan kacaukan pengertian *impasse* dan *deadlock*. *Deadlock* yang sesungguhnya sangat jarang terjadi, jadi yang mungkin anda capai hanyalah *impasse*. Tangani *impasse* dengan *Set-Aside Gambit*: “Mari kita kesampingkan hal itu untuk sementara waktu dan kita bicarakan beberapa isu lain, bisa kan?” Ciptakan momentum dengan menyelesaikan isu-isu kecil terlebih dahulu, namun jangan mempersempit negosiasi menjadi hanya satu isu.

L. Menangani *Stalemate*

Stalemate adalah situasi dimana dua belah pihak masih berbicara namun nampaknya tidak akan terjadi kemajuan apa-apa untuk terciptanya kesepakatan. Waspadalah tentang perbedaan antara *impasse*, *stalemate*, dan *deadlock*.

Dalam *stalemate*, kedua pihak masih menginginkan diketemukannya solusi, namun tak satu pihak pun dapat melihat suatu jalan untuk bergerak maju. Respons terhadap *stalemate* seharusnya adalah mengubah dinamika negosiasi dengan mengubah salah satu elemen.

M. Menangani *Deadlock*

Satu-satunya cara untuk memecahkan atau keluar dari *deadlock* adalah dengan menghadirkan pihak ketiga. Pihak ketiga bertindak sebagai mediator atau arbitrator. Mediator hanya dapat memfasilitasi suatu solusi, namun kedua belah pihak sebelumnya sepakat bahwa mereka akan patuh patuh pada keputusan akhir arbitrator.

Jangan berpendapat bahwa menghadirkan pihak ketiga sebagai kegagalan anda. Ada banyak alasan mengapa pihak ketiga dapat mencapai suatu solusi di mana para pihak yang terlibat dalam negosiasi tidak bisa mencapainya sendiri.

Pihak ketiga dilihat sebagai pihak netral oleh kedua belah pihak. Jika pihak ketiga tidak netral, ia harus memposisikan dirinya seolah-olah dia netral dengan membuat konsesi kecil untuk pihak lawan di awal negosiasi. Siapkanlah diri anda tentang kemungkinan terjadinya *deadlock*. Anda hanya bisa mengembangkan kekuatan penuh anda sebagai seorang *Power Negotiator* jika anda berusaha. Bila anda menolak kemungkinan terjadinya *deadlock*, anda menyia-nyiaikan poin penekan anda yang sangat berharga.

N. Mintalah Selalu *Trade-Off*

Trade-off Gambit adalah gambit yang menghendaki bahwa setiap kali pihak lawan meminta sebuah konsesi dalam negosiasi, anda harus secara otomatis meminta sesuatu sebagai balasan atau kompensasinya. Bila anda diminta untuk memberikan konsesi kecil oleh pihak lawan, mintalah selalu sesuatu sebagai balasan. Gunakan kalimat ini: "Jika kami dapat

melakukannya untuk anda, apa yang dapat anda lakukan/berikan untuk kami sebagai balasannya?"

Anda mungkin mendapatkan sesuatu sebagai balasannya. Ini meningkatkan konsesi, jadi anda bisa menggunakannya sebagai *Trade-off* di kemudian hari. Yang paling penting, ini akan menghentikan proses negosiasi yang bertele-tele dan berat. Jangan mengubah susunan katanya dan jangan meminta sesuatu secara khusus (menyebut apa yang diminta) sebagai balasannya, karena itu akan menjadi terlalu konfrontatif.

O. *Good Guy/Bad Guy*

Orang menggunakan *Good Guy/Bad guy* lebih sering daripada yang anda duga. Waspadalah bila sewaktu-waktu anda tengah bernegosiasi dengan dua orang atau lebih. Gambit ini merupakan cara menekan orang tanpa harus menimbulkan konfrontasi di pihak lawan, balaslah dengan cara mengidentifikasinya.

Gambit ini sudah dikenal secara luas, jadi jika anda tahu mereka sedang menggunakannya, mereka akan malu dan mundur dari posisi semula yang diancangkannya. Jangan ambil pusing bahwa pihak lawan tahu apa yang sedang anda lakukan. Sekalipun mereka tahu, Gambit ini masih memiliki kekuatan.

Jika anda sedang melancarkan jurus-jurus *Power Negotiating* dengan seseorang yang tahu semua gambit yang ada, ini akan menjadi lebih menyenangkan. Negosiasi anda bisa diumpamakan seperti bermain catur dengan orang yang

memiliki tingkat kemampuan sama, bukannya dengan seseorang yang dapat dengan mudah anda kalahkan.

P. Nibbling

Dengan *Nibbling* uang tepat waktu, di akhir sebuah negosiasi anda bisa mendapatkan hal-hal yang sebelumnya tidak disetujui oleh pihak lawan. Ini bisa terjadi karena benak pihak lawan bisa berubah sendiri menjadi sebaliknya setelah membuat keputusan. Ia sudah berusaha keras menguras pikiran untuk membeli dari anda pada saat negosiasi baru dimulai. Meskipun demikian, setelah dia membuat keputusan untuk membeli dari anda, anda bisa melakukan *Nibbling* untuk mendapatkan pesanan yang lebih besar, produk yang bermutu lebih tinggi, atau pelayanan tambahan.

Bersedia melakukan usaha tambahan adalah sesuatu yang membedakan para wiraniaga handal dengan wiraniaga yang hanya kategori baik. Hentikan pihak lawan yang melancarkan *Nibbling* terhadap anda dengan menunjukkan secara tertulis biaya-biaya hal-hal lain misalnya layanan, atau kelonggaran persyaratan, dan dengan tidak mengungkapkan bahwa anda sebenarnya memiliki kewenangan untuk membuat konsesi apa pun.

Apabila pihak lawan melancarkan *Nibbling* terhadap anda, tanggapilah dengan membuatnya malu dengan cara yang baik dan sopan. Hindari *Nibbling* pasca-negosiasi dengan menunjukkan dan mengacu pada semua rincian dengan menggunakan Gambit yang dapat membuat mereka merasa senang.

Q. Bagaimana Merundingkan Konsesi

Cara anda membuat konsesi bisa menciptakan pola harapan dalam benak pihak lawan, jangan membuat konsesi dengan pecahan sama karena pihak lawan akan terus menekan. Jangan membuat konsesi terakhir anda sebagai konsesi besar karena akan menciptakan suasana permusuhan.

Jangan menyerahkan kisaran negosiasi anda seluruhnya hanya karena pihak lawan menghendaki proposal “terakhir dan final” anda atau mengatakan bahwa ia “tidak suka melakukan negosiasi”. Rundingkan konsesi anda untuk mengkomunikasikan bahwa pihak lawan mendapatkan kemungkinan kesepakatan yang baik.

R. Gambit Menarik Kembali Penawaran

Gambit *withdrawing an Offer* sifatnya untung-untungan, jadi gunakanlah hanya kalau pihak lawan mencoba melakukan *Grinding away* (mengikis harga sedikit demi sedikit) dari anda. Anda dapat melakukannya dengan menarik diri dari konsesi harga terakhir atau dengan menarik penawaran yang mencakup pengiriman, instalasi, pelatihan, atau syarat-syarat pembayaran atau pengiriman yang diperpanjang.

Untuk menghindari konfrontasi langsung, buatlah *Bad Guy* sebagai otoritas lebih tinggi semu. Lalu lanjutkan dengan menempatkan diri anda sendiri seperti di posisi pihak lawan.

S. *Positioning for Easy Acceptance*

Gambit *Positioning for Easy Acceptance* penting jika anda sedang melakukan negosiasi dengan orang-orang yang

sudah mempelajari kiat-kiat negosiasi. Jika pihak lawan bangga akan kemampuannya dalam negosiasi, keinginannya untuk menang dapat menghambat anda mencapai kesepakatan.

Posisikan pihak lawan agar merasa nyaman kalah terhadap anda dengan konsesi kecil yang dibuat tepat di saat-saat akhir. Karena penentuan waktu lebih penting daripada ukuran konsesi, konsesinya bisa kecil saja dan itu juga efektif.

Selalu berikan ucapan selamat kepada pihak lawan setelah anda selesai bernegosiasi, meskipun menurut anda pihak lawan buruk.

T. Gambit-Gambit Negosiasi Tidak Etis

Gambit tidak etis dapat digunakan seseorang untuk menggiring anda membuat keputusan yang menarik. Jika anda tidak begitu familiar dengan gambit-gambit itu sehingga anda tidak dapat langsung mengenalinya, anda akan mendapati diri anda membuat konsesi-konsesi yang tak perlu hanya untuk membuat pihak lawan mau menyetujui proposal anda.

U. The Decoy

Pihak lawan bisa menggunakan gambit *Decoy* (gambit Pengecoh) untuk mengalihkan perhatian anda dari isu sesungguhnya dalam negosiasi. Berhati-hatilah terhadap orang yang memancing anda untuk menjauh dari isu sebenarnya dengan gambit *Decoy*. Tetaplah terfokus dan pisahkan keberatan. "Apakah itu satu-satunya yang membuat anda terganggu?" Lalu beralihlah ke gambit *Higher Authority* dan *Good Guy/Bad Guy*. "Mari kita buat secara tertulis, dan saya

akan menunjukkannya kepada orang-orang saya untuk melihat apa yang bisa saya bantu jika saya menemui mereka.” Lalu kembalilah ke meja perundingan, namun ini akan meningkatkan ongkos rekayasa tidak berulang.

V. *Red Herring*

Gambit *Red Herring* adalah corak lain dari gambit *Decoy*. Waspadalah terhadap pihak lain yang menggunakan *Red Herring* terhadap anda. Jika pihak lawan menciptakan isu yang akan dicobanya untuk dipertukarkan kemudian, tetaplah fokus pada perhatian anda pada isu-isu riil negosiasi dan jangan biarkan pihak lawan menghubungkannya dengan konsesi yang tidak ingin anda buat.

W. *Cherry Picking*

Cherry Picking adalah gambit yang sangat efektif yang dapat digunakan oleh pembeli untuk menghadapi penjual asalkan penjual tersebut bukan *Power Negotiator* yang tahu pilihan-pilihannya. Untuk mempertahankan diri anda terhadap *Cherry Picking*, pertimbangkanlah selalu alternatif yang dimiliki pihak lawan sebelum membuat konsesi.

Semakin sedikit alternatif yang dimiliki pihak lawan, semakin kuat posisi anda. Jika anda sebagai seorang penjual menolak menurunkan harga anda, anda bisa mendesak pembeli untuk membayar lebih dari pemasok lain, atau menggunakan beberapa pemasok.

X. *Deliberate Mistake*

Deliberate Mistake (Kesalahan yang Disengaja) adalah taktik yang sangat tidak etis. Dan sebagaimana dengan pekerjaan apa pun yang berbau penipuan, taktik ini memerlukan korban yang juga kurang dalam hal etika.

Y. *The Default*

Gambit *Default* adalah gambit yang menggunakan asumsi unilateral yang jelas-jelas bekerja untuk keuntungan pihak yang menyatakannya. Gambit *Default* mencari korbannya pada orang-orang yang sibuk dan malas. Mengasumsikan bahwa daripada melakukan tindakan, pihak lawan lebih memilih mencari jalan keluar yang mudah dan membiarkan anda yang berusaha mengatasi masalahnya.

Z. *Escalation Planted Information*

Sebaiknya hindari saja Eskalasi daripada menghadapinya. Hindari dengan menggunakan teknik-teknik, dan kemukakan semua perincian dimuka. Jangan pernah meninggalkan sesuatu menggantung dengan kata-kata, "kita bisa membahasnya kemudian". Isu-isu yang tidak terselesaikan mengundang terjadinya eskalasi.

Bangun hubungan personal dengan pihak lawan agar mereka merasa agak sungkan untuk bertindak tidak etis. Berikan kepada mereka uang tanggungan yang cukup besar agar mereka merasa sungkan untuk mundur, dan ciptakan negosiasi menang-menang agar mereka tidak melakukan upaya mundur.

Informasi yang ditanamkan (*Planted Information*) bisa menjadi sebuah pemberi pengaruh yang sangat kuat. Mengetahui tentang *Planted Information* akan membantu anda untuk menghindari taktik tidak etis. Kapan pun apabila anda melakukan negosiasi hanya berdasarkan informasi yang telah dipilih oleh pihak lawan untuk dikatakannya, anda sangat rentan terhadap manipulasi. Apabila pihak lawan sudah menanamkan informasi untuk anda temukan, anda bahkan harus lebih waspada.

BAB VII

PRINSIP-PRINSIP NEGOSIASI

A. Beberapa Prinsip Negosiasi

Prinsip-prinsip negosiasi yang sifatnya mendasar – prinsip-prinsip yang dapat berlaku dalam setiap jenis negosiasi dalam situasi apa pun. Prinsip-prinsip tersebut mungkin tidak sama langsung dan tegasnya seperti gambit-gambit negosiasi. Prinsip-prinsip ini selalu siap mendukung anda, dan membantu anda mendapatkan apa yang anda inginkan dalam negosiasi dengan mulus.

1. Buat Pihak Lawan Berkomitmen Dulu

Power Negotiator tahu bahwa anda biasanya berada dalam posisi yang lebih baik apabila anda bisa membuat pihak lawan lebih dulu berkomitmen pada sebuah posisi. Beberapa alasan sudah jelas :

- Penawaran pertama mereka mungkin jauh lebih baik daripada yang anda duga.
- Penawaran pertama ini memberikan kepada anda informasi mengenai mereka, sebelum anda mengatakan sesuatu kepada mereka.
- Ini memungkinkan anda untuk melakukan *bracketing* terhadap proposal mereka. Jika mereka menyatakan harga lebih dulu, anda bisa mem-*bracket* mereka, jadi jika anda sampai melakukan *splitting the difference*, anda akan mendapatkan apa yang anda inginkan. Jika mereka

berhasil membuat anda berkomitmen lebih dulu, mereka bisa mem-*bracket* proposal anda. Dan ketika mereka melakukan *splitting the difference*, mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan.

2. Berpura-pura Bodoh Itu Pintar

Bagi *Power Negotiator*, pintar itu bodoh dan bodoh itu pintar. Ada alasan yang bagus untuk berpura-pura bodoh. Dengan beberapa pengecualian, manusia cenderung membantu orang yang mereka anggap kurang pintar atau kurang tahu daripada memanfaatkan atau mengambil keuntungan dari mereka. Tentu saja ada beberapa orang yang kejam, yang berusaha mengambil keuntungan dari mereka yang lemah.

Tetapi kebanyakan orang ingin bersaing dengan orang yang mereka anggap lebih pintar, dan menolong orang yang mereka anggap kurang pintar. Jadi, alasan untuk berpura-pura bodoh adalah karena hal ini mengurangi semangat pihak lawan untuk bersaing.

3. Jangan Biarkan Pihak Lawan Menulis Kontrak

Jangan biarkan pihak lawan menulis kontrak, karena hal ini dapat merugikan anda. Hal ini berlaku pada proposal yang singkat atau pada perjanjian yang ratusan halaman banyaknya. Ingatlah bahwa ini bukanlah hanya masalah mengambil keuntungan dari pihak lawan. Kedua belah pihak berpikir secara sungguh-sungguh bahkan mereka telah mencapai

kesepakatan terhadap satu hal, padahal interpretasi mereka secara substansial berbeda saat menuliskannya.

4. Bacalah Kontrak Setiap Waktu

Di era kontrak menggunakan komputer seperti sekarang ini, anda sebaiknya membaca kontrak tersebut secara seksama, dan menyeluruh setiap kali kontrak tersebut sampai ke meja anda untuk ditandatangani.

5. *Funny Money*

Beberapa contoh *Funny Money*, adalah :

- § Suku bunga dinyatakan dalam persentase, bukan dalam dolar.
- § Lebih menekankan jumlah bayaran setiap bulan, daripada harga yang sebenarnya dari tiap item.
- § Biaya per bata, per ubin atau per meter persegi daripada biaya total.
- § Kenaikan bayaran per jam untuk setiap orang daripada kenaikan tahunan perusahaan.
- § Premi asuransi bulanan daripada tahunan.
- § Harga tanah dinyatakan dengan pembayaran bulanan.

Jadi, ketika anda bernegosiasi, rincilah investasi tersebut sampai pada satuan yang kedengarannya aneh karena dengan cara itu kesan lebih murah lebih menonjol. Tapi belajarlah untuk berpikir dalam uang riil saat seseorang menawarkan harga kepada anda, jangan biarkan orang menggunakan gambit *Funny Money* kepada anda.

6. Orang Percaya Pada Apa Yang Mereka lihat Secara Tertulis

Orang-orang tidak mempertanyakan apa yang mereka lihat dalam bentuk tertulis, anda seharusnya menyajikan fakta secara tertulis yang mendukung proposal anda. Jika negosiasi tersebut mencakup harapan-harapan bahwa pihak lawan harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu, bentuk tertulis akan membantu menegaskan persyaratan-persyaratan tersebut.

7. Berkonsentrasilah Pada Isu

Power Negotiator tahu bahwa mereka harus selalu berkonsentrasi pada isu (pokok permasalahan) dan tidak teralihkan perhatiannya oleh tindakan-tindakan negosiator lawan. Ketika kita bernegosiasi, bolanya adalah gerakan konsesi tujuan yang sedang dirundingkan di atas meja.

8. Berilah Selalu Ucapan Selamat Kepada Pihak Lawan

Power Negotiator selalu ingin, pihak lawan berpikir bahwa mereka menang dalam negosiasi. Hal ini dimulai dengan meminta lebih daripada yang anda harapkan, berlangsung secara terus melalui ganbit-ganbit lain yang dirancang untuk membentuk persepsi bahwa mereka menang. Ini semua akan diakhiri, dengan memberikan ucapan selamat kepada pihak lawan.

B. MEMECAHKAN MASALAH NEGOSIASI YANG BERAT

Pada bagian ini anda akan mempelajari perbedaan antara mediasi dan arbitrase. Dan akan belajar bagaimana menciptakan, melakukan mediasi dan arbitrase, sehingga anda akan mempelajari seni mengenai resolusi konflik.

1. Seni Mediasi

Arbitrasi adalah saat di mana kedua belah pihak sebelumnya menyetujui bahwa mereka akan mematuhi apa yang adil menurut arbitrator, dan dalam mediasi kedua belah pihak hadir dalam pertemuan dengan harapan untuk berkompromi.

Ada banyak kelebihan yang ditawarkan oleh mediasi dibandingkan dengan proses litigasi. Mediasi lebih murah biayanya, karena mengajukan isu ke pengadilan mahal. Mediasi lebih cepat jalannya, karena dalam peradilan butuh waktu berbulan-bulan dan mungkin bertahun-tahun sebelum kasus sipil tersebut disidangkan. Penyelesaian melalui mediasi bukanlah hal yang dapat dikenakan banding.

Mediator atau arbitrator harus dipersepsikan netral oleh kedua belah pihak. Mediator harus menunjukkan bahwa mereka :

- § Netral
- § Mengerti topik negosiasi, yaitu konstruksi, ritel, perselisihan rumah tangga, atau apa pun jenis konflik itu.
- § Mempunyai pengalaman positif dalam melakukan mediasi untuk masalah yang mirip.
- § Menggunakan proses yang terbukti berhasil.

2. Seni Arbitrasi

Arbitrasi hampir mirip mediasi dalam beberapa hal namun juga dapat sangat berbeda dalam hal-hal lainnya. Kemiripannya adalah keduanya jauh lebih cepat dan lebih murah daripada litigasi (perkara hukum). Perbedaan besarnya

adalah dengan arbitrase akan muncul pihak yang menang dan pihak yang kalah.

Penuntut, yaitu orang yang mengajukan permintaan arbitrase dan mencari penyelesaian, dan pihak yang dituntut dipanggil untuk menghadiri pertemuan awal. Perbedaan yang paling jelas antara arbitrase dan litigasi adalah tidak adanya juri dalam arbitrase.

Arbitrator memainkan peran baik sebagai hakim dan sebagai juri. Arbitrator tidak dapat minta juri untuk meninggalkan ruang pengadilan sementara ia mendengarkan argumen-argumen dari para pihak, kecuali hakim yang menyuruh. Jadi seorang arbitrator akan sering mendengar informasi yang tidak boleh didengar seorang juri, semata-mata hanya karena ia harus memutuskan relevansinya.

3. Seni Resolusi Konflik

Langkah pertama proses negosiasi pada negosiator utama adalah menjalin komunikasi dengan tersangka dan menghilangkan kemampuannya untuk berkomunikasi dengan orang lain. Waktu adalah teman terdekat negosiator, setiap saat tanpa ada sesuatu yang terjadi membawa situasi tersebut mendekati sebuah penyelesaian.

C. POIN-POIN PENEKAN DALAM NEGOSIASI

Pada bagian ini beberapa poin penekan yang sangat efektifnya dan jauh lebih dapat diterima. Banyak diantaranya dapat anda gunakan dengan menodongkan senjata, tapi

biasanya anda lebih baik jika bersikap lebih sopan. Jika anda memiliki kekuatan, anda tidak harus memamerkannya.

1. Penekan Waktu

Orang lain bersikap kurang etis dengan menggunakan tekanan waktu dalam menghadapi anda. Mereka menunda-nunda, sampai menit-menit terakhir, elemen –elemen negosiasi yang sebenarnya dapat didiskusikan terlebih dulu, dan dipecahkan secara mudah.

Hal kedua yang telah dipelajari *Power Negotiator* mengenai waktu adalah bahwa orang menjadi lebih fleksibel di bawah tekanan waktu. Seorang *Power Negotiator* tahu bahwa anda seharusnya tidak perlu memperdulikan waktu atau uang yang telah anda investasikan dalam suatu negosiasi.

2. Kekuatan Informasi

Informasi adalah kekuatan. Semakin banyak salah satu pihak mengumpulkan informasi mengenai pihak lawan, semakin besar untuk memperoleh kemenangan.

Peraturan-peraturan dalam memperoleh informasi:

1. Jangan takut mengakui bahwa anda tidak tahu.
2. Jangan takut bertanya.
3. Tanyakan pertanyaan yang terbuka.
4. Di mana anda bertanya, akan membuat perbedaan besar.
5. Jangan bertanya kepada siapa anda akan melakukan negosiasi.
6. Gunakanlah pertanyaan lebih dari pada sekedar untuk mengumpulkan informasi.

Meskipun demikian, melontarkan pertanyaan juga harus memiliki tujuan lainnya. Yaitu :

- *Untuk mengkritik pihak lawan*
- *Untuk membuat pihak lawan berpikir*
- *Untuk mendidik mereka*
- *Untuk menyatakan posisi anda*
- *Untuk memperoleh komitmen*
- *Untuk mendorong kedua belah pihak menjadi, semakin dekat*

3. Bersiaplah Untuk Mundur

Dalam negosiasi poin penekan yang paling kuat adalah menunjukkan kepada pihak lawan bahwa anda bersedia mundur (*walk away*) dari negosiasi, jika anda tidak memperoleh apa yang anda inginkan. *Anda harus meminta lebih daripada yang anda harapkan*, dengan menciptakan suasana dalam mana pihak lawan dapat menang dalam negosiasi.

Hal penting disini adalah mengkomunikasikan kepada pihak lawan bahwa anda siap untuk mundur dalam negosiasi. *Power Negotiator* tahu bahwa belajar berkomunikasi secara cerdas dengan pihak lawan bahwa anda siap untuk mundur dari negosiasi adalah gambit yang paling kuat dari semua gambit yang ada.

4. Take It or Leave It

Janagan menggunakan ungkapan yang menjengkelkan “terima atau tidak” (*tke it or leave it*). Bahkan orang dengan itikad baik yang bersedia memenuhi tuntutan anda mungkin terkejut jika anda menggunakan ungkapan ini. Sebaiknya

gunakanlah ungkapan yang lebih halus seperti, “maaf, kami keberatan dengan harga itu.” Atau, “Kami tidak pernah menyimpang dari daftar harga yang kami publikasikan.”

Cara hebat untuk bersikap tegas tanpa terkesan ofensif atau menyinggung perasaan adalah dengan menggunakan gambit *Hgher Authority*.

Menanggapi “Take It or Leave It”, anda memiliki tiga pilihan yaitu :

- § *Tantang gertakannya.*
- § *Melangkah.*
- § *Menemukan cara yang dapat menghindarkan rasa malu pihak lawan untuk mengubah posisinya yang alot.*

5. *Fait Accompli*

Fait Accompli dalam ungkapan bahasa Prancis, “sudah dilakukan”. Hal ini terjadi saat seorang negosiator dengan mudahnya beranggapan bahwa pihak lawan akan menerima penyelesaian pura-pura daripada menghadapi kesulitan membuka kembali negosiasi tersebut.

Bentuk-bentuk *Fait Accompli* yang lebih halus merupakan cara yang efektif untuk menempatkan tekanan pada pihak lawan. Jika anda dikenai harga yang lebih mahal, mengirimkan cek kepada mereka dalam jumlah yang benar dalam pernyataan “dibayar lunas” di belakang cek tersebut mungkin merupakan cara yang lebih sederhana daripada bersitegang mengenai hal itu.

6. *Hot Potato*

Poin penekan *Hot Potato* dapat terjadi manakala seseorang ingin melemparkan masalah yang dihadapinya kepada anda dan menjadikannya sebagai masalah anda. Yang harus dilakukan para negosiator internasional saat pihak lawan berusaha melempar masalahnya kepada anda adalah :

- § Anda harus segera mengetahui apakah permasalahan yang mereka lemparkan kepada anda benar-benar membahayakan kesepakatan yang akan anda capai.
- § Atau sesuatu yang mereka lemparkan ke meja perundingan hanya untuk menjajaki respons anda.
- § Anda harus memahaminya dengan cepat.
- § Jika anda mengerjakan masalah mereka, mereka segera mempercayai bahwa sekarang masalah tersebut menjadi masalah anda dan sudah terlambat untuk menguji validitasnya.

Jadi janganlah membiarkan orang lain, melemparkan masalahnya kepada anda. Karena anda sendiri sudah memiliki permasalahan bukan?

7. *Ultimatum*

Ultimatum adalah pernyataan yang berprofil sangat tinggi yang cenderung menimbulkan rasa takut pada negosiator yang tidak berpengalaman. Jika anda mengetahui kelemahan ultimatum sebagai poin penekan, anda dapat dengan mudah memperkirakan bahwa gambit *Counter* (balasan) yang paling kuat adalah menantang gertakan mereka dan biarkan tenggat waktu mereka terlampaui.

D. BERNEGOSIASI DENGAN ORANG NON-AMERIKA

Setiap orang pernah mempunyai pengalaman yang mengecewakan dalam berhubungan dengan seseorang yang bukan bangsa Amerika, atau orang dari luar negara Amerika. Mereka mungkin lebih menyukai musik dan film Amerika, tapi keyakinan-keyakinan mereka dalam cara hidup mereka dan nilai-nilai yang mereka pegang dalam tradisi mereka tetaplah kuat.

1. Bagaimana Orang Amerika Bernegosiasi

Kebanyakan orang non-Amerika sungguh tidak setuju dengan ketergantungan kami pada kesepakatan. Tapi hendaknya yang kita lakukan adalah mengenali bahwa negara dan budaya yang berbeda memiliki cara yang berbeda dalam melakukan hal-hal tertentu dan kita perlu mengambil langkah tepat dengan mempelajari, memahami, dan menghargai cara-cara itu. Jadi hal pertama yang harus kita pelajari mengenai negosiasi dengan orang non-Amerika adalah bahwa kesepakatan bukanlah isu utama bagi mereka.

Mereka lebih menekankan kepercayaan dalam hubungan antar-pihak tersebut. Tidak seorang pun melakukan bisnis lebih cepat daripada orang Amerika. Orang Amerika sering jatuh ke dalam dua jebakan utama saat mereka berhubungan dengan orang non-Amerika.

Orang Amerika terlalu menekankan kesepakatan dan tidak memberikan perhatian yang mencukupi dalam hal hubungan para pihak, dan orang Amerika terlalu cepat membicarakan bisnis.

Kedua hal tersebut berkaitan erat. membina hubungan dengan pihak lawan sampai tahap di mana anda merasa nyaman dengan mereka butuh waktu. Memperluas hubungan antar-pihak tersebut sampai tahap di mana anda mempercayai pihak lawan, dan tidak harus mengandalkan pada kontrak yang aman, butuh waktu yang sangat lama.

2. Bagaimana Melakukan Bisnis dengan orang Amerika Petunjuk Bagi Non-Amerika

Orang-orang Amerika dapat mengatakan dalam beberapa kata apa yang oleh negara lain, terutama orang Inggris, memerlukan banyak kata untuk menyatakannya. Orang Amerika sangatlah patriotik, mereka mengkritik negara mereka sendiri dan kadang-kadang kritikan tersebut sangat keras itu adalah hak prerogatif orang Amerika.

Kebebasan berbicara dan hak untuk berkumpul dijamin secara tertulis oleh undang-undang. Jangan menganggap kritikan tersebut berarti orang yang mengkritik ingin mengubah roda pemerintahan.

Karena kurangnya sistem kelas di Amerika, gelar sangatlah penting. Jabatan menunjukkan peringkat dan sebaiknya apa diri kita. Jabatan juga menunjukkan pendapatan di Amerika, tidaklah demikian di negara lain, di mana *general manager* mungkin mengawasi banyak *manager* lain yang penghasilannya lebih besar daripada pendapatan *general manager* itu sendiri.

Amerika adalah salah satu negara yang paling religius di dunia. Mungkin karena undang-undang menjamin pemisahan

gereja dan negara, anda hanya tidak banyak mendengar mengenai hal ini. Mungkin karena di sana terdapat banyak agama. Hampir setiap orang Amerika adalah imigran, ini akan butuh waktu lama untuk membantu anda memahami orang Amerika.

Waktu adalah uang bagi orang Amerika, karena hidup di Amerika berada di bawah tekanan yang sangat tinggi. Bangsa Amerika adalah masyarakat yang sangat muda, dan karena kuatnya rasa individualisme. Orang Amerika mempunyai pendirian yang keras, dan merupakan orang yang ramah kepada orang non-Amerika.

Setiap pelaku bisnis Amerika, selalu membawa kartu bisnis dan pertukaran bisnis adalah hal yang biasa dalam pertemuan pertama dengan seseorang. Jangan beranggapan bahwa anda dapat mengatakan status seseorang dari penampilannya.

Rasa percaya diri orang Amerika diukur dari prestasi atau kesuksesan individu. Orang Amerika sangat bangga pada negaranya, karena mereka dengan sungguh-sungguh percaya bahwa Amerika adalah negara yang paling baik sedunia.

3. Karakteristik Negosiasi Orang Amerika

Orang Amerika cenderung bersifat langsung dalam berkomunikasi, dan mereka tidak suka dengan emosi-emosi yang ditampakkan. Orang Amerika sangat berhati-hati dengan negosiasi dengan orang non-Amerika, dan cenderung mengharapkan keuntungan jangka pendek.

Selain ingin menyelesaikan negosiasi sebelum kami membangun hubungan dengan pihak lawan, kami juga mengharapkan hasil yang cepat daripada yang kami putuskan.

Orang Amerika cenderung jarang berbicara dalam bahasa asing, karena bahasa Inggris telah menjadi bahasa bisnis dunia. Orang Amerika sangat tidak menyukai kesenyapan, dan benci untuk mengakui bahwa mereka tidak tahu. Ini adalah sesuatu yang diketahui oleh orang non-Amerika dan mereka memanfaatkannya.

4. Karakteristik Negosiasi orang non Amerika

Orang Inggris sangat peka terhadap negara asal, dan mereka lebih suka disebut English, bukan British. Inggris masih merupakan masyarakat yang sadar akan golongan-golongan sosial, meskipun hal itu berubah dengan cepat. Indikasi dari perubahan ini adalah Margaret Thatcher, John Major, dan Tony Blair mereka adalah tiga perdana menteri pertama yang tidak berasal dari golongan atas. Orang Inggris sama sekali tidak merasa nyaman berbicara dengan orang asing, tidak seperti halnya orang Amerika. Eksekutif bisnis Inggris tidak bergerak secepat orang Amerika.

Orang Prancis adalah orang-orang yang ramah dan bersahabat. Orang-orang Prancis bangga akan Paris, karena menjadi pusat mode dunia. Mereka menghargai keanggunan, jadi berpakaianlah lebih formal daripada yang akan anda lakukan di rumah. Orang Prancis merasa bangga karena mereka pandai, senang berargumen, dan bercakap-cakap.

Selain itu orang Prancis adalah pemikir-pemikir logis, dan menjual secara logika dan alasan daripada ketertarikan emosi.

Orang Jerman adalah salah satu dari beberapa bangsa yang mengharapkan kontrak yang lebih detail daripada orang Amerika. Orang Jerman sangat menekankan gelar atau jabatan, jadi gunakanlah gelar jika anda punya dan hormatilah gelar mereka. Sebutlah orang dengan Herr, Frau, atau Fräulein diikuti dengan jabatan pekerjaan mereka.

Orang Asia adalah orang-orang yang sangat peduli pada hubungan. Mereka jauh mempercayai orang dengan siapa mereka bernegosiasi daripada mempercayai kontrak yang telah mereka tanda tangani. Orang Asia sering menganggap janji-janji yang mereka buat selama negosiasi dibuat untuk individu yang bernegosiasi, bukan untuk organisasi yang bersangkutan. Orang Amerika menyebut penandatanganan sebuah perjanjian sebagai “penutupan”, sedangkan orang Asia menganggapnya sebagai suatu awal hubungan.

Orang Korea menganggap kesepakatan atau persetujuan sebagai suatu permulaan, bukan solusi terakhir. Mereka tidak mempercayai kesalahan, karena mereka menganggap bahwa jika mereka gagal mematuhi kesepakatan tersebut, itu adalah kehendak Tuhan. Tapi sayangnya, mereka mungkin telah merencanakan untuk memanfaatkan anda dengan anggapan ini.

Orang Cina mempunyai peribahasa: “He ging, he li, he fa.” Menampilkan diri secara bersahaja adalah kunci dari pendekatan anda karena perilaku yang mencolok atau gaduh dapat menyinggung orang Cina. Kecenderungan kuat dalam

kebudayaan Cina adalah lebih mengutamakan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi. Confusianisme juga menekankan arti penting keluarga, keluarga besar, dan masyarakat. Bagian lain yang kuat dari kebudayaan Cina adalah menghormati posisi orang lain. Setiap orang Cina adalah seorang pengusaha di dalam hatinya suka berdagang, dan tawar-menawar.

Orang Jepang merasa berat hatinya atau enggan untuk berkata 'tidak'. 'Ya' bagi mereka hanya berarti mereka mendengarkan anda. Jadi jangan menanyakan pertanyaan yang dapat mereka jawab dengan 'ya' atau 'tidak'; tanyakanlah pertanyaan terbuka, "Kapan anda melakukannya?" lebih baik dari pada menanyakan "Dapatkah anda melakukannya?". Jepang adalah negara yang sangat tinggi konteksnya, dan budayanya dipengaruhi pada hierarki. Mereka lebih senang bekerja dalam kelompok.

Orang Rusia bukanlah orang-orang pengusaha dalam hatinya, dan uang hampir tidak berarti sama sekali bagi mereka karena meskipun mereka memilikinya, hampir tidak ada sesuatu yang dapat dibeli dengan uang tersebut. Orang Rusia tidak takut membuat tuntutan pendahuluan yang alot, dan mereka tidak takut menyuarakan permasalahan merek, meskipun hal ini menyebabkan anda menggeliat. Rusia adalah negara dengan konteks yang lebih tinggi daripada apa yang anda pikirkan, dan yang mendasari gaya negosiasi mereka yang keras adalah kebutuhan untuk merasa nyaman mengenai orang dengan siapa mereka bernegosiasi.

Orang Timur Tengah paling tidak suka, jika mereka disebut orang Arab. Kecuali mereka memang berasal dari semenanjung Arab, yang termasuk Saudi Arabia, Irak, Yordania, dan negara-negara Teluk. Saat orang dari Timur Tengah menandatangani sebuah kontrak, mereka melihatnya sebagai awal dari negosiasi, bukan akhir. Mereka menandatangani kontrak tersebut dan kemudian bernegosiasi, dan dalam dunia mereka rantai bawah adalah tempat di mana para pemilik toko melakukan perdagangan mereka dan pemilik toko adalah golongan lebih rendah dibandingkan orang-orang bisnis.

E. MEMAHAMI NEGOSIATOR PIHAK LAWAN

Bernegosiasi adalah kemampuan yang dapat dipelajari. Pada bagian ini saya akan mengajarkan anda bagaimana merasa nyaman dengan negosiator mana pun, jadi anda dengan mudah mengetahui tipe-tipe negosiator yang anda hadapi dan pendekatan mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan.

1. Karakteristik Personal Seorang Power Negotiator

Power Negotiator terus-menerus mempertanyakan apa yang mereka ketahui mengenai pihak lawan, dan yang lebih penting mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah mereka buat berdasarkan pengetahuan tersebut. Kesabaran adalah hal yang menguntungkan bagi seorang negosiator, dan negosiator yang baik adalah orang yang sangat sabar yang tidak akan membiarkan tekanan waktu menggiring mereka sampai

membuat suatu kesepakatan yang bukan merupakan kepentingan terbaik bagi setiap pihak.

Selain menunjukkan kesediaan untuk *walk away* (mundur) jika anda tidak berhasil memperoleh apa yang anda inginkan, saya pikir tidak ada lagi hal yang lebih penting daripada memahami prinsip ini dan mempunyai keberanian untuk menerapkannya. Tingkatkanlah konsentrasi anda dengan menganggap bahwa kegiatan mendengarkan adalah suatu proses yang interaktif, karena seorang pendengar yang baik yang dapat menjadi seorang negosiator menang-menang.

Mungkin anda adalah orang yang tidak suka kepada orang yang berusaha melebihi-lebihkan anda. Anda secara otomatis menolak apa yang mereka katakan apakah itu benar atau salah, jadi berhati-hatilah. Ini meningkatkan kemampuan anda untuk mengevaluasi apa yang tengah mereka katakan.

Belajarlah untuk melakukan pencatatan dengan ruang catatan, yang terbagi oleh garis vertikal tepat ditengah. Di sebelah kiri anda mendata fakta-fakta sebagaimana fakta-fakta tersebut disajikan, di sebelah kanan anda mencatat evaluasi anda mengenai apa yang sudah dikatakan.

2. Sikap Seorang Power Negotiator

Power Negotiator menikmati gagasan untuk melakukan negosiasi tanpa tahu mereka akan keluar sebagai pemenang atau keluar dengan tangan hampa. Negosiator yang baik memiliki keinginan yang kuat untuk menang saat mereka bernegosiasi, jadi semakin anda berpikir bahwa bernegosiasi adalah sebuah permainan anda akan semakin kompetitif.

Power Negotiator tidak terhalangi oleh kebutuhan untuk disukai,. Abraham Maslow terkenal karena piramida kebutuhan manusia, yaitu :

1. Bertahan hidup.
2. Keamanan (kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup kita)
3. Sosial (kebutuhan untuk disenangi orang lain)
4. Harga diri (kebutuhan untuk dihargai dan dihormati orang lain), dan
5. Aktualisasi diri (kebutuhan untuk merasa terpenuhi)

3. Keyakinan Seorang *Power Negotiator*

Power Negotiator selalu merupakan hubungan dua arah. Tekanannya selalu terletak pada pihak lawan untuk berkompromi dalam negosiasi persis sebagaimana yang juga anda rasakan pada pihak anda. Keyakinan yang kedua yang membuat anda menjadi seorang negosiator yang baik adalah menganggap negosiasi sebagai sebuah permainan yang dimainkan dengan seperangkat aturan, sama seperti permainan catur.

F. MENGEMBANGKAN KEKUASAAN TERHADAP PIHAK LAWAN

Mengembangkan *Personal Power* (kekuatan personal) terhadap pihak lawan adalah isu yang sangat penting bagi *Power Negotiating* sehingga saya akan mempersembahkan seluruh bagian ini untuk membahasnya.

1. *Legitimate Power*

Legitimate Power (kekuasaan yang sah) dimiliki oleh siapa saja yang mempunyai gelar atau jabatan. Gelar atau jabatan mempengaruhi orang, jadi jika anda memilikinya, jangan takut menggunakannya. *Legitimate Power* juga mengatakan pada anda bahwa, jika mungkin, harus membuat mereka mendatangi anda, daripada bernegosiasi di wilayah mereka di mana terdapat embel-embel kekuasaan di sekeliling mereka.

Positioning di pasaran merupakan suatu bentuk *Legitimate Power*. Menghormati hukum adalah salah satu *Legitimate Power*, beberapa orang mematuhi hukum hanya karena takut pada hukuman, tapi kebanyakan dari kita juga menghormati hukum dan mematuhi karena rasa hormat itu.

Tradisi adalah salah satu bentuk *Legitimate Power*, (sampai pada pergantian abad, tradisi dan hukum dianggap sebagai satu-satunya pengaruh yang besar terhadap perilaku orang-orang.) Di pihak lain, saat anda bernegosiasi dengan pihak lawan, jangan terintimidasi oleh jabatan atau gelar. Jadi jangan terpengaruh oleh gelar, tetapi pahami bahwa gelar yang mempengaruhi orang.

2. *Reward Power*

Elemen kedua dari kekuatan personal adalah *Reward Power* (Kekuatan Ganjaran). *Power Negotiating* tahu bahwa jika anda dapat menakutkan pihak lawan yang terlibat dalam pembuatan kesepakatan bahwa mereka akan memberi mereka

ganjaran, anda secara otomatis mendapatkan kekuatan untuk mempengaruhi mereka.

Sekali anda mengenali *Reward Power* dan anda memahami apa yang mereka sedang coba lakukan kepada anda, kemampuan mereka untuk menguasai anda dengan cara itu lenyap, dan anda menjadi lebih percaya diri sebagai seorang negosiator.

3. *Coercive Power*

Lawan dari *Reward Power* adalah *Coercive Power* (kekuasaan yang memaksa). Berikut ini adalah beberapa bentuk lain dari *Coercive Power*: kekuasaan untuk mengejek atau mempermalukan, kekuasaan untuk mempengaruhi suatu reputasi dengan mengungkapkan sebuah rahasia, kekuasaan untuk menimbulkan luka hati atau derita emosional dengan mengungkapkan kembali pengalaman menyedihkan, memberi tugas yang sulit dan menyedihkan, kekuasaan untuk memboroskan waktu anda, menyuruh anda mengulang suatu tugas atau mengulang kelas, dan kekuasaan untuk membatasi masa depan anda. Jadi pahami dan nyamankanlah diri anda dalam menggunakan *Coercive Power*.

4. *Reverent Power*

Elemen keempat dari *Personal Power* adalah *Reverent Power*. kekuatan ini bisa dikatakan mengacu kepada siapa saja yang memiliki seperangkat nilai yang konsisten. Dalam membuat keputusan anda harus memegang teguh keputusan tersebut karena memproyeksikan *Reverent Power*, merupakan

faktor pemberi pengaruh yang paling kuat dan sangat yang bermanfaat bagi anda.

Reverent Power lebih kuat daripada faktor-faktor pemberi pengaruh yang lain seperti *reward* dan *coercion*. Walaupun kedua faktor tersebut bisa menimbulkan pengaruh yang langsung dan dramatis, anda tidak dapat menggunakannya terus-menerus. Kedua faktor ini akhirnya cenderung akan ketahuan lebih dulu.

Reverent Power terus tumbuh dan tumbuh, semakin lama anda memproyeksikan bahwa anda memiliki seperangkat standar (nilai) yang konsisten yang tidak anda langgar, semakin besar orang-orang menaruh kepercayaan kepada anda. Dari kepercayaan tersebut tumbuh kemampuan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang dalam sebuah organisasi.

5. *Charismatic Power*

Elemen kelima dari *Personal Power* adalah *Charismatic Power* (kekuatan kharismatik). Elemen ini mungkin merupakan elemen yang paling sulit untuk dianalisis dan dijelaskan. Sejumlah orang sangat cerdas dalam menggunakan *Personal Power* terhadap anda. Tanpa menyadarinya anda mendapati diri anda sendiri sedang membuat konsesi untuk mereka hanya karena anda sangat menyukai mereka.

6. *Expertise Power*

Elemen keenam dari *Personal Power* adalah *Expertise power* (kekuasaan karena keahlian). Saya beranggapan bahwa *Personal Power* menjadi semakin penting sejalan dengan

semakin kompleksnya dunia yang kita tinggali. *Expertise power* adalah karakteristik personal, yang berarti jika anda berubah, anda dapat kehilangan segi kekuatan atau kekuasaan anda ini. Jangan biarkan orang mengintimidasi anda dengan *Expertise power*.

7. Situation Power

Elamen ketujuh dari *Personal Power* adalah *Situation Power*. Pokok permasalahan utama dalam bernegosiasi adalah kadang-kadang anda sampai pada suatu tahap di mana seseorang memiliki begitu banyak *Situation Power* atas anda bahwa anda akan kehilangan negosiasi yang satu ini, tak peduli seberapa baiknya anda sebagai seorang negosiator. *Power Negotiator* mengenal apa yang disebut *Situation Power*, dan berpindah ke wilayah di mana mereka sungguh-sungguh memiliki kontrol.

8. Information Power

Elemen terakhir dari *Personal Power* adalah *Information Power* (kekuatan informasi). Berbagi informasi dengan seseorang anda akan semakin dekat dan akan membentuk suatu ikatan. Mempertahankan atau menyembunyikan informasi, cenderung mengintimidasi.

9. Kombinasi Kekuasaan

Sebagai ringkasan dari delapan elemen yang akan memberi anda kekuasaan terhadap orang lain adalah 1) *Legitimate Power* (kekuasaan karena gelar atau jabatan atau posisi anda di

pasar), 2) *Reward and Coercive Power* (hampir selalu berupa persepsi, bukan realitas), 3) *Reverent Power* (kemampuan menunjukkan seperangkat nilai yang konsisten) 4) *Charismatic Power* (kekuatan kepribadian) 5) *Expertise Power*, 6) *Situation Power*, dan 7) *Information Power*.

Power Negotiator tahu bahwa kombinasi pertama dari tiga elemen *Reverent Power*, *Charismatic Power*, dan *Expertise Power* sangat penting jika anda diminta untuk mengontrol negosiasi.

Satu lagi bentuk kekuatan personal; dan yang dimaksudkan adalah kekuatan seolah-olah 'gila' (*the power of crazy*). Dalam bisnis, *the power of crazy* bisa dikatakan sebagai seorang yang sangat tidak konsisten dalam caranya bereaksi sehingga anda tidak akan pernah tahu bagaimana ia akan memperlakukan anda.

10. Bentuk Bentuk Kekuatan Lain

Selain sembilan bentuk kekuatan yang telah ada pada bab-bab sebelumnya, ada hal-hal lain yang dapat memberikan kekuatan kepada anda, seperti kekuatan untuk berbagi resiko (*the power of risk sharing*). Kapan saja anda dapat menunjukkan bahwa resiko yang ditanggung pihak lawan juga ditanggung bersama-sama, anda mendapatkan kekuatan untuk mempengaruhi mereka.

Dalam negosiasi apa pun, pihak yang memiliki lebih banyak pilihan memiliki kekuatan yang lebih besar. Semakin baik anda dapat menciptakan persepsi bahwa anda memiliki

banyak pilihan, semakin besar kekuatan yang anda miliki sebagai seorang negosiator.

G. NEGOTIATING DRIVES

Seseorang yang bukan negosiator profesional jarang memikirkan apa yang mendorong negosiator pihak lawan untuk melakukan negosiasi, karena kita semua cenderung beranggapan bahwa apa yang mendorong pihak lawan bernegosiasi adalah hal yang sama yang juga mendorong kita.

Power Negotiator tahu bahwa semakin kita memahami apa yang mendorong pihak lawan – apa yang sesungguhnya ingin mereka capai – semakin kita dapat memenuhi kebutuhan mereka tanpa kita harus beranjak dari posisi kita.

1. The Competitive Drive

Competitive Drive adalah apa yang paling diketahui oleh para negosiator baru, dan inilah alasan mengapa mereka melihat negosiasi sebagai sesuatu yang menantang. Negosiator yang menggunakan *Competitive Drive* percaya bahwa anda harus mengetahui apa saja yang perlu anda ketahui mengenai pihak lawan tapi jangan sampai pihak lawan mengetahui sedikitpun tentang anda. Pengetahuan merupakan kekuatan tetapi negosiator *Competitive Drive* percaya bahwa semakin banyak yang anda ketahui dan semakin sedikit yang anda ungkapkan, anda akan berada pada posisi yang lebih baik.

2. *The Solutional Drive*

Solutional Drive merupakan situasi negosiasi yang paling enak dimasuki. Situasi ini terbentuk saat pihak lawan ingin sekali menemukan solusi dan bersedia mendiskusikan cara terbaik untuk mendapatkannya. Negosiator *Solutional Drive* sangat terbuka untuk menerima solusi yang kreatif karena mereka merasa bahwa pasti ada solusi yang lebih baik, hanya mereka saja belum menemukannya. Perlu pikiran yang terbuka dan jernih untuk menjadi kreatif.

Hal luar biasa dalam bernegosiasi dengan seseorang yang berada dalam *Solutional Drive* adalah mereka tidak akan mengecam. Mereka tidak dibatasi dengan kebijakan atau tradisi perusahaan, mereka merasa bahwa semua hal dapat dinegosiasikan karena semuanya sudah dinegosiasikan. Kecuali melanggar hukum atau prinsip-prinsip pribadi mereka, mereka akan mendengarkan saran apa pun yang anda ajukan karena mereka tidak menganggap anda sedang bersaing dengan mereka.

3. *The Personal Drive*

Anda mungkin menjumpai situasi di mana tujuan utama negosiator pihak lawan adalah bukan memenangkan negosiasi dengan kemenangan itu sendiri, atau untuk menemukan solusi yang paling baik. Dorongan utama mereka mungkin untuk keuntungan pribadi mereka atau kebesaran, atau ketenaran nama mereka.

4. *The Organizational Drive*

Anda mungkin mendapati diri anda berada dalam suatu situasi di mana negosiator pihak lawan kelihatannya memiliki *Solutional Drive* yang baik. Ia sungguh ingin menemukan solusi yang paling baik, tapi masalahnya adalah solusi tersebut haruslah merupakan solusi yang dapat ia jual kepada organisasinya. Jika anda berhubungan dengan seseorang yang harus menjual rencananya kepada organisasinya, anda harus mencari jalan untuk membuatnya lebih mudah dilakukan.

5. *The Attitudinal Drive*

Seorang negosiator *Attitudinal Drive* tidak akan memecahkan masalah hanya dengan menelepon atau melalui perantara. Mereka ingin bertemu langsung dengan pihak lawan agar mereka bisa mengerti bagaimana sebenarnya pihak lawan itu, dengan menyakini bahwa, "jika kita saling mengenal dengan baik, kita bisa menemukan solusi."

Jika para negosiator kedua belah pihak saling mengenal dan menyukai, ini akan sangat membantu karena sangat sulit menciptakan solusi menang-menang jika mereka tidak saling mempercayai.

6. *Win-Win Solution*

Akhirnya mari kita bicarakan negosiasi menang-menang, daripada berusaha mendominasi pihak lawan dan mengelabuinya untuk melakukan hal-hal yang biasanya tidak ia lakukan. Saya percaya bahwa anda seharusnya bekerja dengan pihak lawan untuk mengetahui isu-isu atau pokok

permasalahan anda berdua dan menciptakan solusi di mana anda berdua dapat menang.

Aturan pertama negosiasi menang-menang adalah jangan mempersempit negosiasi tersebut hanya ke dalam satu isu tertentu. Aturan kedua bahwa orang tidak selalu berusaha untuk mendapatkan hal yang sama, karena kita semua memiliki kecenderungan berlebihan dengan beranggapan bahwa orang lain menginginkan apa yang kita inginkan, dan karena hal ini kita percaya bahwa apa yang penting bagi kita menjadi penting bagi orang lain juga. Tapi ini tidaklah benar, jebakan paling dalam yang biasanya memakan korban negosiator pemula adalah anggapan bahwa harga adalah isu utama dalam negosiasi.

Aturan ketiga dalam negosiasi menang-menang adalah jangan terlalu tamak, dan jangan berusaha mendapatkan dolar terakhir dari meja perundingan. Jadi jangan berusaha memperoleh semuanya, tapi tinggalkan sesuatu di meja perundingan sehingga pihak lawan juga merasa bahwa ia menang.

Terakhir aturan keempat adalah berikanlah sesuatu kepada pihak lawan setelah negosiasi berakhir, yang maksudnya bukanlah memberi tahu mereka bahwa anda akan memberikan mereka diskon untuk hal yang sudah mereka negosiasikan. Akan tetapi lakukanlah sesuatu yang lebih daripada yang anda janjikan.

Kemenangan adalah persepsi, dan dengan terus-menerus berusaha membentuk anggapan bahwa pihak lawan yang menang, anda dapat menyakinkannya bahwa ia telah

menang tanpa anda harus membuat konsesi apa pun untuknya. Jangan mempersempit negosiasi menjadi negosiasi satu isu, dan jangan beranggapan bahwa membantu pihak lawan untuk memperoleh apa yang ia inginkan akan melemahkan posisi anda.